



CA1
LN
-1998
B72

Leadership

Building on Dialogue: The Leader's Kit

*for Managers,
Supervisors
and Employees*

Miser sur le dialogue : Trousse du leadership

*à l'intention
des gestionnaires,
des superviseurs
et des employés*

3 1761 11766391 4

MIX

Canada

La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence
Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence



The Leadership
Network

Le Réseau
du leadership

Canada

The Leadership Network is a horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*.

Le Réseau du leadership est une organisation à structure horizontale ayant pour mandat de promouvoir, de mettre en place et de maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à relever les défis continus de *La Relève*.

Visit the
La Relève website at:
<http://leadership.gc.ca>

Consultez le
site web *La Relève* :
<http://leadership.gc.ca>

La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Tools for Leadership and Learning

Building a Learning
Organization

Canada

CAI
LN
-1998
B72



The Leadership
Network

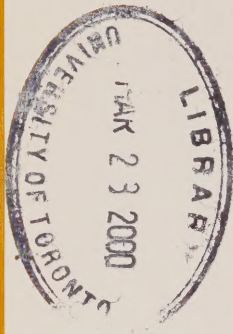
Le Réseau
du leadership

The Leadership Network is a horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*.

For additional copies, please contact the Canada Communication Group Inc. (CCG) at:

Tel.: (819) 779-4341
Fax: (819) 779-2833

© Published under the authority of the
Minister of Indian Affairs and
Northern Development
Ottawa, 1998



QS-3587-000-EE-A1
Catalogue No. R32-188/1997E
ISBN 0-662-26198-4

© Minister of Public Works and Government Services Canada

This publication is also available on the Internet at:
<http://leadership.gc.ca>

Cette publication peut aussi être obtenue en français sous le titre :
*Trousse du leadership et de l'apprentissage : comment édifier une
organisation axée sur l'apprentissage*

ISBN 0-662-63683-X

Cat No. CP32-72/1998



Table of Contents

Foreword	iii
Author's Acknowledgements	iv
Introduction	v
A Leadership Profile	vii

How can we build and strengthen our team?	1
The Stand-up	2
The 12-minute Interview	4
360-degree Feedback	6
The Daily News	8



How can we bring all employees into the "big picture"?	11
The Team Charter	12
The Team's 30-minute Mission Statement	14
Team Mission Statement Template	16



How can we solve this problem?	17
The Process Map	18
The Workout	20
The Win-Win Tool	22



How do we make learning part of our group's culture?	25
The Learning Team	26
The Learning Centre	28
The Brainsqueezer	30
The Open Space Conference	32



How can we do better in our work?	35
The 12-minute Briefing	36
Benchmarking	38
The Service Standard	40



How can we consult the people we serve?	43
Strategic Partner Consultation	44
The Survey	46
The Focus Group	48
The Future Search	50

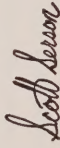


Selected books to further your learning	52
---	----

Foreword

This document started out as a learning tool for employees of the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND). Now, with its simple guidelines and useful suggestions, *Tools for Leadership and Learning* is travelling out into other departments to help turn the principles of leadership into practical realities. We hope that this book becomes one of the most valuable tools you will use in your public service career.

The process of revitalizing the public service is ongoing, and we continue to build on our success. This publication is one of many efforts to encourage change from a management to a leadership environment. Our leadership initiative is a demanding and exciting challenge which will help create a work climate that values personal initiative, team playing, learning, risk taking, and trust. We are becoming leaders in all senses, not just for ourselves, but so that we can better serve the Canadian public.

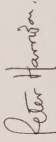


Scott Serson, Deputy Minister
Department of Indian Affairs and Northern Development

We hope you find this book as useful and enjoyable as we did. It is both easy to use and extremely adaptable. If you have hit a roadblock, are frustrated by current methods, or are simply searching for fresh ideas, try a few of these tools. There is something here for everyone, and you may be pleasantly surprised by the results.

Perhaps the most exciting thing about this book is how it illustrates the borderless organization that the public service is growing into, an organization in which we can learn from each other, borrowing tools and techniques to build something better for ourselves. We thank the people who helped produce this book, particularly its author, Bob Chartier, and those who worked to pass it on to a wider audience.

Learning and leading will not only bring us success in our careers, but also in our personal lives. This book should make both these experiences enjoyable for you, your colleagues, and your clients.



Peter Harrison, Ph.D.
Head, The Leadership Network

Author's Acknowledgements

This tool kit was inspired by our Deputy Minister Scott Serson's early and continued vision to build a leadership culture at DIAND. It would not have been possible without the support and encouragement of many at DIAND: Scott Serson and our former Associate Deputy Minister Garry Wouters, as well as John Watson, John Sinclair and Brent DiBartolo. The editorial team of Joanne Godin, Dominique Labrecque and Avril Archibald, and the Leadership and Learning Support Team brought quality and style to the project. I especially want to acknowledge Sandy Thomson who, as a manager, "walked the talk" way before the talk became popular.

I am delighted that the book we created will now be available across the public service, and I hope you will find it helpful.

This small toolkit was meant as a stimulus and as a basic guide. It cannot capture all the details, the technical requirements and the follow-through necessary to make these suggestions work. Please contact the *La Relève* coordinator in your department or myself for help with planning, design, facilitation or follow-up.



iv
Bob Chartier
DIAND Leadership and Learning Support Team
Saskatoon (306) 975-5122

Introduction

To change the way people think about something, it is sometimes best to start by changing the way people act. We are on the road to making the public service a leadership organization. We have begun to build a consensus for a partnership that is based on leadership and learning. In this partnership, accountability is shared between managers and all other employees. Such a dynamic environment requires input from people at all levels and in all types of jobs when there are decisions to be made and where new ideas are needed. This book provides some of the tools that will enable every part of the public service, its partners, clients, and the Canadian public we all serve, to benefit from the learning, experience and creativity of all its employees.

Tools for Leadership and Learning is divided into six sections. Each answers a specific leadership challenge by presenting tools that enable leaders to tap the team's collective wisdom and to share decision making.

The six sections are:

- How can we build and strengthen our team?*
- How can we bring all employees into the "big picture"?*
- How can we solve this problem?*

How do we make learning part of our group's culture?

How can we do better in our work?

How can we consult the people we serve?

The tools described in each section can be as simple as a 12-minute, one-on-one meeting between supervisor and employee, and as in-depth as a three-day consultation with clients, partners, and members of the Canadian public. Most can be done simply and cost-effectively by any work unit.

Each tool is described in simple detail which answers the following questions:

What is it?

Why should I use it?

How can this tool help?

How does it work?

What resources do I need?

What is the leadership edge?

Why are leadership and learning important?

All of us in the public service are knowledge workers. This means that, instead of coal, diesel fuel and wood, it is information and learning that we use to get the job done. Instead of widgets, cars and canned food, it is information and knowledge that we produce. We are not alone in this. It is not land, labour or capital that makes Microsoft and Corel competitive. It is the amount of new knowledge they produce every day. Without effective learning, there can be no new knowledge.

About this book...

This book is meant to stimulate your creativity. It should help you to initiate activities that will promote leadership and learning in your group. Use it as a springboard to create your own leadership tools.

To make the most of our learning, public servants at all levels must share leadership responsibilities. As government adjusts to current economic and social realities, public service employees are being called upon to work at steering, not rowing, the boat. Our role is to enable Canadians to achieve the collective goals set for this country. We do this by working to realize a mission, not to enforce a policy. We measure our success in outcomes such as results and graduates, instead of inputs such as people in classrooms. We seek not only to solve problems, but to prevent them. We know we do not have all the answers. Through shared leadership, we gain the insight of many people, each of whom may have part of the answers we seek.

The goals of this toolkit are to enable you and your colleagues to build knowledge every day and to share the challenges, triumphs and vision of leadership. With these tools and your experience, we can build a public service that is even better. The tools are in your hands.

Leadership and learning are critical to public service.

John F. Kennedy

A Leadership Profile

Knowing the characteristics of leaders is the first step in encouraging leadership qualities in employees at all levels. This profile can be used as a tool to identify potential leaders and to measure the performance of leaders throughout the public service. The tools in this kit can help all employees develop the following leadership skills.

Communication

A good communicator presents issues clearly, listens effectively, generates enthusiasm and commitment, and provides balanced feedback on performance.

Team building and facilitation

A team builder and facilitator creates a climate of respect, trust and honesty that instills confidence while challenging employees to grow in their work; brings people together and creates opportunities for teamwork and shared ownership of issues between sectors; deals with conflicts fairly; and acknowledges the contributions of all concerned.

Flexibility and innovation

A flexible and innovative leader invites challenges and welcomes new ideas, seeing environmental changes as positive opportunities; develops

new approaches to adapt to changing conditions; and understands and uses new technologies.

Win-win negotiations

A leader who negotiates effectively develops positive relationships with other parties and cultivates trust; understands departmental interests and all parties' goals; identifies areas of possible agreement; and negotiates mutually acceptable conditions.

Ability to see the big picture

A leader with the ability to see the big picture focuses on the future, linking the group's activities to the departmental vision and values; consults widely; and chooses the right time to launch initiatives.

Risk taking

An effective leader perceives risk as a way to improve on the status quo and accepts responsibility for risks taken that do not succeed as hoped.

Each of the tools in this kit identifies which of these leadership skills can help you to develop further.

How can we build and strengthen our team?

There are two critical elements to effective team building: a connection between all members of the team and a shared understanding between the leadership and each team member.

These four tools can help you create a group identity and a sense of shared purpose:

*The Stand-up
The 12-minute Interview
360-degree Feedback
The Daily News*



The Stand-up

What is it?

A regular, standing-up, 15-minute team session.

Why should I use it?

- To make sure that you — and everyone you work with — are “in the loop,” aware of all the important things in your workplace that affect you and your work.

How can this tool help?

If people in your group often ask “Why am I never told?” or complain that it is sometimes hard to know what is going on in the group, the *Stand-up* is a quick and easy way to make sure that everyone is up-to-date. Unlike a traditional staff meeting, there is no time for long descriptions of the progress of each person’s work. Everything you hear during a *Stand-up* should be of interest to you.

How does it work?

The *Stand-up* requires a shared understanding among the members of your group about what this “anti-meeting” should accomplish and how it works.

Consider making one Stand-up meeting each week a Blue Sky exercise, where the focus is not on day-to-day issues, but ideas for the future, or “Blue Sky” issues. At this meeting, everyone brings new approaches and innovative plans. Record all ideas on a flip chart. Don’t go over 15 minutes, but if no one is contributing, end the Stand-up early. Do not let a Blue Sky session turn into a regular Stand-up session. Be sure to keep track of ideas and follow up. When you implement a Blue Sky idea, let people know!

Planning

Meet regularly. A daily session is a great habit to establish, but you should meet your own group’s requirements. There is no chairperson and no agenda. You don’t even need to book a boardroom, just meet in a central location where everyone has room to stand. If you have a major issue to resolve, don’t bring it up at the *Stand-up*, call for a *Workout*, a problem-solving session. In other words, raise only those items that concern the whole group.

Doing

Better to say nothing than to talk about something of no concern to the group. Don't outline your own day's work.

Keep it simple, optimistic, focussed and fun.

Talkers learn to listen; listeners get to talk.

Following up

Use the information you get during the *Stand-up* to help a colleague that day. Make the *Stand-up* part of your everyday workplace culture.

What resources do I need?

A large enough space for all employees to stand. You need no more than 15 minutes for a *Stand-up* meeting. As for how many times a week you meet and when, your group should decide this together.

What is the leadership edge?

The *Stand-up* promotes increased workplace neighbourliness, back to a time when people said "Hello" to each other in the morning instead of immediately hunkering down to their computers. A quick, daily meeting helps the team leader keep information fresh. It also evolves into work sharing and back-up work arrangements.

Link to the Leadership Profile

Communication

Team building and facilitation



*If we don't speak to each other, we risk
not understanding each other.*

Claude Charron

The 12-minute Interview

What is it?

A regular meeting with an employee to talk one-on-one about issues, problems, and progress in work and the workplace.

Why should I use it?

- To make sure that all of your employees have direct contact with you.
- To avoid losing touch with people, programs and projects when you are extremely busy.
- To make sure that the “regular” one-on-one meetings you plan with your employees actually take place.

How can this tool help?

Surveys show that one of the top five concerns of front-line staff is a lack of direct contact with their supervisor or manager. This tool helps you build that meeting time into your daily routine.

How does it work?

Planning

Structure the time you spend with staff. Create a rotating schedule so that, for example, every day before lunch, from 11:48 to 12:00, you meet with a different member of your staff.

Doing

Be firm about the time — 12 minutes at the set hour. Don’t try to control the session; what is important will come up.

Following up

Once you make the 12-minute Interview part of your workplace culture, you will have greater control of your time. Your staff will keep note of questions, problems and issues that can be addressed during their regular interview and ask for special meetings for more urgent or complex matters.

What resources do I need?

Twelve minutes per day. If you have 10 employees, for example, each employee could meet with you every 10 days.

What is the leadership edge?

Talking to your staff regularly encourages each employee to contribute to the team effort. If you invest time in your people, the work will be in much better hands.

Link to the Leadership Profile

Communication
Team building and facilitation



*I come from a history of "I don't know,
what do you think?"*

Audrey McLaughlin

360-degree Feedback

What is it?

An informal process to involve peers, employees, partners, suppliers, and supervisors in a team performance evaluation.

Why should I use it?

- To expand your evaluation process from a management-centred activity that focuses on compliance to a team-centred activity that focuses on improving performance.
- To focus performance evaluation more on improvements and less on past mistakes.

How can this tool help?

By involving the whole team, the *360-degree Feedback* process provides a comprehensive evaluation of performance on a team basis rather than on an individual basis. The team receiving the evaluation can be assured that the assessment reflects much more than one powerful person's subjective opinion. This goes beyond the scope of the traditional, formal, performance-assessment process.

How does it work?

Planning

The *360-degree Feedback* process is new and largely untested, so it will be necessary to do some research and to devise a format that suits your needs. For example, you may decide to obtain feedback from all team members through a phone poll, or through an E-mail questionnaire. Take time to learn about this process with your team. Look for a *Benchmark* practice from other departments. Have a *Workout* on how your group can apply the *Benchmark* and modify it to suit your needs. Get everyone comfortable and involved from the start. Get some training on effective feedback techniques to use with colleagues and clients. The team should create the measurement criteria.

Doing

Determine the scope of the evaluation by assessing with whom you want to consult and what standards you want to measure. Make a list of people who could contribute to the process. Then, with their input, link each individual's evaluation to her or his deliverables and improvements achieved, and to any *Service Standards* set for your team. Link individual performance to team performance goals. Speak plainly.

Following up

Ensure that you link each individual's performance to the strategic, deliverable goals in your *Team Charter*.

What resources do I need?

The strategy of obtaining *360-degree Feedback* is fairly new so there are few resources available to guide you as you develop your own approach. Try to find a *Benchmark* practice that you can adapt quickly to your group's needs. If you have to develop a new approach, you may have to invest in some research and consultation activities or hire a professional to design and build a more structured model.

What is the leadership edge?

This tool shares accountability and is an appropriate complement to shared leadership.

Link to the Leadership Profile

- Communication
- Team building and facilitation
- Flexibility and innovation
- Ability to see the big picture



There are two ways of exerting one's strength: One is pushing down, the other is pulling up.

Booker T. Washington

The Daily News

What is it?

A one-page E-mail to everyone in your group on what is happening today.

Why should I use it?

- To link all the units in your group.
- To share information about work.
- To build teamwork by adding humour and good news about people and current events to the daily routine.

How can this tool help?

Does your group seem to be “stove-piped,” that is, does information flow upwards, but not across the organization? Is there no sense of the units being hooked together at one point? The *Daily News* can be good for morale if it maintains a sense of “professional playfulness.”

How does it work?

Planning

You need to commit to producing the *Daily News* every day. Make arrangements for a backup editor in case the regular editor is not available.

Doing

Your *Daily News* could include news clipped from your local paper that relates to your group’s mandate. It could also include a roundup of meetings and events in your building today, as well as milestones such as birthdays, rewards and recognition. It might also include a daily joke or cartoon and perhaps even staff classifieds and notices.

The key is to have people in your group let your group communicator know about news and events. The person who writes the Daily News should not have to do research.

Following up

The *Daily News* has to be published regularly, so that people will expect it and miss it if it is not there. Keep it simple, relevant and fresh.

What resources do I need?

You need an E-mail system with a group function. You will also need a volunteer who enjoys writing and who can take an hour in the morning to collect materials.

What is the leadership edge?

Leaders can be regular contributors to the *Daily News*. You can use it to promote dialogue on issues and to invite feedback. Make sure that everyone knows that you read it daily.

Link to the Leadership Profile

- Communication
- Team building and facilitation
- Ability to see the big picture



No executive has ever suffered because his subordinates were strong and effective.

Walter Dill Scott

How can we bring all employees into the "big picture"?

If everyone is involved at the beginning, everyone will understand what the group is doing, why it is doing so and how they can contribute. Here's how to give your group a mission statement and work plans that mean business:

*The Team Charter
The Team's 30-minute Mission Statement*



The Team Charter

What is it?

A one- or two-day meeting to set your group's course for the year.

Why should I use it?

- To involve all staff in setting achievable plans, strategies and priorities for your group.
- To build team spirit and enthusiasm for the group's goals.
- To give your staff a set of concrete goals against which they can measure real progress.

How can this tool help?

This tool, originally developed by Sandy Thompson of the Department of Indian Affairs and Northern Development's BC Region, enables every member of your team to see the "big picture" and suggest ways to apply it to everyday work. It is the vital link between your vision and the real work of getting things done.

How does it work?

Planning

Share information with your staff about your work plans and existing mission statement if you have one. Use a facilitator.

Doing

Have the facilitator focus your team on its:

- mission statement
- programs and services
- workplace principles
- service standards
- code of ethics
- broad planning themes
- deliverables
- lead roles
- back-up practices
- deadlines

Brainstorm each subject and build a team consensus on each. Together, the team's products on these subjects will form your *Team Charter*.

After the meeting, you can laminate the resulting document and post it by the copy machine where it reminds people of their individual commitment to the team.

Following up

Some teams like to laminate the resulting document and post it by the copy machine where it reminds people of their individual commitment to the team.

What resources do I need?

A minimum of one day or a maximum of two days, a facilitator, a meeting room, and additional rooms if the group is large.



In life, always tell yourself that things are fine as they are, but would be even better if they were different.

—H. G. Wells

What is the leadership edge?

By involving all of your employees in this critical activity, you will help change your group from one that relies on policies and job descriptions to one that bases its actions on principles and teamwork. The *Team Charter* is a tool that makes the team responsible for coming to grips with the group's business lines, workplace principles and strategic goals.

Link to the Leadership Profile

Communication

Team building and facilitation

Flexibility and innovation

Ability to see the big picture

The Team's 30-minute Mission Statement

What is it?

A process that invites everyone in a group to develop a personal mission statement and contribute to the group's mission statement.

Why should I use it?

- To help every employee in your group gain a full understanding of the work you are in.

How can this tool help?

While mission statements are important, they gain value only when they are understood by all members of a group. Each individual must be able to see the link between his or her work and the group's overall mission. By developing a team mission statement and contributing to the larger group's mission statement, each employee can see how daily work contributes to larger goals.

How does it work?

Planning

This process should be done in the context of the annual *Team Charter*. Look for *Benchmark* mission statements from similar organizations. A facilitator

should allow full participation by all team members and help develop an understanding of how a team mission statement can help everyone focus on the "big picture."

Doing

Use the template on the following page to enable each staff member to compose a personal mission statement. Come together as a group to review all the personal statements, reach a consensus on the best ideas from each, and create a team mission statement for the group.

Following up

Every staff member should sign the mission statement. Post it in a prominent location in the workplace and review it every year as you develop your *Team Charter* to see if it is still relevant in light of the changes that affect your group and work teams.

What resources do I need?

Meeting room, mission statement templates, flip charts, and a facilitator. If you can use a facilitator, it is more likely that all members of your team will participate actively, which will limit the time needed for the process.

You might want to consult the book *The Instant Manager* by Cy Charney. It suggests a clear, focussed and accurate approach to developing a team mission statement, using his version of the following template.

What is the leadership edge?

Some mission statements use vague wording and seem to be “one-size-fits-all” statements that do not relate to the real work that people do. That is why many employees wonder what their group’s mission statement has to do with them. By linking the team’s mission statement to each employee’s daily work and by involving everyone in developing the team’s mission, this process ensures that the wording and impact of your team’s mission statement is meaningful.

Link to the Leadership Profile

Team building and facilitation
Ability to see the big picture

*Team Mission Statement Template**

Who:

Your team's name

Where:

Your province or territory

What:

Your work

Why:

Who benefits from your work?

16

How:

Your quality, timeliness, cost-effectiveness and service requirements

For:

Your partners, clients

* Template reproduced with permission from Cy Charney

How can we solve this problem?

It could happen this Tuesday, sometime in March, an hour from now, or every day next week. At some time you and your colleagues will face a problem. These tools will help you understand what is really going wrong and why. They will also help you find solutions:

*The Process Map
The Workout
The Win-Win Tool*



The Process Map

What is it?

A “map” that you create to show all the steps involved in a process that you want to improve.

Why should I use it?

- To review, re-design or improve any process in your group, such as the audit, docket, or computer help-line processes.
- To gain a clearer understanding of how things work and ensure that any proposed improvements take into account every process and every person involved.

How can this tool help?

This tool brings together people and information that do not usually have opportunities to connect. What if the problem with your monthly reporting system is that it was designed by and for headquarters staff and does not relate well to work done in the regions? This tool will let you see the problems so that you can solve them.

How does it work?

Planning

Contact everyone involved in the process, including people from outside your group, and invite them to join in creating the *Process Map*.

Doing

Plot each major step of the process along the top of an eight-metre-wide sheet of brown wrapping paper. Along the left edge of the paper, list the people involved in all aspects of the process. Along the bottom edge of the paper, mark the time line of the process. Use yellow self-adhesive notes to chart every detail of each step and the time each action takes. Use red self-adhesive notes to flag dead zones, but take care not to be critical of participants’ work. Take note of anything that restricts the effective flow of the work; these are prime areas for process improvements.

Following up

After the session, send the proposed solutions to the decision makers for a "yes," "no," or "needs more work" response. Implement the solutions that can be done immediately. Let participants know what progress is being made on implementing or adjusting the solutions that could not be introduced right away.

What resources do I need?

The time of the people who are involved in the process and who know it best, an eight-metre-wide sheet of brown wrapping paper, yellow and red self-adhesive notes, markers, and a meeting room.

What is the leadership edge?

You will be able to implement process improvements that have been designed by the people who know the system best. If the process has been done in a positive and constructive way, you will have the buy-in of your own staff and support for the changes from people working in other areas of the group and outside of it.

Link to the Leadership Profile

- Communication
- Flexibility and innovation
- Win-win negotiations
- Ability to see the big picture
- Risk taking



People are basically worthy and you cannot understand a system until you try to change it

National Learning Laboratories 1976

The Workout

What is it?

A problem-solving session that brings together experts on a specific subject from inside and from outside the group.

Why should I use it?

- To involve the people who have to implement and develop solutions.
- To get fast decisions on critical issues.

How can this tool help?

Too often, problems are not resolved because the right people are not around to deal with them, or because the person who has the problem does not feel she or he can ask for help. This tool gives everyone in your group the power to say, "I need help with this."

How does it work?

Planning

Let everyone know that they can call a *Workout* and make sure that your leadership supports the process. Choose a workable number of participants for their knowledge and skills rather than because of their status or location.

Make sure that you all agree to work on only that one issue. Hold the *Workout* in your workplace so that it will be seen as a part of the everyday culture, not a special event. Send participants a reading package in advance of the *Workout*.

Doing

During the *Workout*, have the group brainstorm on the challenges associated with the problem and then find common themes among them. Then invite them to suggest possible solutions and identify best practices. Fine-tune the recommendations for presentation to decision makers.

It is important to remember that the Workout team is not the implementation team. The Workout does not change the responsibilities of existing work teams.

Following up

In a "town hall forum," present to the decision makers the solutions proposed by the *Workout* participants. After choosing a solution, the decision makers must communicate the new principles and practices to the rest of the group.

What resources do I need?

A facilitator, a meeting room, and enough time to analyze the issue and explore a number of solutions.

What is the leadership edge?

The *Workout* is a key tool in developing a participative work environment. It demonstrates dramatically that anyone can be a leader and that we all have a role in leadership.

Link to the Leadership Profile

Communication
Flexibility and innovation
Win-win negotiations
Ability to see the big picture
Risk taking



*Our present problems cannot be solved
at the level of thinking at which they
were created.*

Albert Einstein

The Win-Win Tool

What is it?

A facilitator-led exercise in which the groups on each side of an issue look at the other side's point-of-view to try and resolve problems and challenges in ways that are acceptable to all.

Why should I use it?

- To help the people on each side of an issue understand the other side's perspective from a mediation, rather than a negotiation point-of-view.

How can this tool help?

This process starts and ends with respect for others' points-of-view. It can build bridges of understanding between groups who thought they were too far apart to communicate effectively. With understanding can come new ideas and solutions.

How does it work?

Planning

This tool is useful where there are two groups and two points-of-view or sides to a question. Bring in a facilitator who does not have a stake in the issue and who is not associated with either group.

Doing

The facilitator asks Group A to think about what principles, practices, and resources they believe Group B needs to reach agreement. The group outlines their understanding on flip charts. In another room, at the same time, Group B looks at the same issue from the point of view of Group A and notes their understanding of Group A's needs on flip charts.

The groups switch rooms to see what the other side thinks they need. With a different colour marker they edit, add and modify the other group's outline. Each group then uses the materials prepared by both groups to present their new understanding to each other.

Following up

With a clearer understanding of the views of the other side, the groups are ready to begin deliberations with no uncertain agendas or interests. Consider posting the flip chart notes in the workplace to keep everyone on track.

What resources do I need?

A facilitator, two hours or less time for all concerned, two meeting rooms, two flip charts, and coloured markers.

What is the leadership edge?

This is a quick and easy approach to finding out what each side in a situation needs to reach consensus. The approach shows respect for the other point-of-view and a willingness to put your team in a position where it has to consider the other side's view as well as its own.

Link to the Leadership Profile

Communication
Flexibility and innovation
Win-win negotiations
Ability to see the big picture
Risk taking



*Only by venturing into the unknown
do we enable new ideas and new
results to take shape.*

Margaret Wheatley

How do we make learning part of our group's culture?

Effective learning is not just about signing up for another course. It is about sharing knowledge with your colleagues, respecting the wisdom of long-time employees, and encouraging creativity. These tools will help you make learning an everyday event:

*The Learning Team
The Learning Centre
The Brainsqueezer
The Open Space Conference*



The Learning Team

What is it?

A self-directed work team or a special team of 6 to 10 people who help each other meet individual, group and departmental learning goals.

Why should I use it?

- To enable a team of employees, as well as each individual, to take responsibility for continuous learning.
- To strengthen your team.
- To make the most of limited training resources and tie training to your changing group goals.

How can this tool help?

It puts employees in charge of their own learning plans and resources, and fosters shared leadership in a team environment.

How does it work?

Planning

Each member of the *Learning Team* signs a contract of commitment. The team may focus on specific skills such as preparing spreadsheets, or on broad subjects such as the functioning of an organization.

Doing

Each member teaches one session in a rotating cycle. After any member attends a conventional training program, he or she shares the learning with the other team members.

While sessions should be no longer than 90 minutes, the group sets the session length and the frequency of get-togethers. The *Learning Team* must meet regularly and consistently. Like all effective workplace activity, the *Learning Team* must be supportive, flexible and fun. Members can also serve as mentors to one another in the workplace.

Following up

Learning Teams assess their own value and their will to keep moving ahead.

What resources do I need?

The *Learning Team* should have a budget so that individual members and the group as a whole can access conventional training and other learning supports. They will also need a place to meet.

What is the leadership edge?

Learning should be a strategic tool, not just a means of acquiring skills. Faster, more focussed learning can boost the quality of your group's work.

Link to the Leadership Profile

Team building and facilitation
Flexibility and innovation



*The present preoccupations with body
building and education make the
useless and may even be dangerous so
long as we neglect and starve the mind.*

Hilda Neatby

The Learning Centre

What is it?

A learning-resource room that serves the needs of your group.

Why should I use it?

- To show in a concrete way that yours is a "learning organization."

How can this tool help?

If the *Learning Centre* is a comfortable place, it will make it easier for people to take the time they need to look into training opportunities, do a little extra reading, or plan a learning activity with their colleagues. It is not enough for groups to say that they foster continuous learning. Groups must support people in their efforts to learn.

How does it work?

Planning

Choose a room, large or small, that you can dedicate to creating an atmosphere of strategic learning. Fill it with relevant books, tapes, papers, articles, a computer for self-tutoring, a TV hooked-up to a VCR, and learning tapes.

Make it a room that invites learning. Let people know that, in a knowledge economy, the currency is learning and this is the bank!

Doing

Make the *Learning Centre* a vibrant, interesting and changing place. Do not let the Centre become an old-fashioned, dusty library with 10-year-old policy manuals on the shelves. Let people know that the room is available to them for impromptu meetings and for the work of *Learning Teams*. It can become a place where *Workouts* can take place and where *Learning Teams* feel they can get real work done, unlike the atmosphere in some boardrooms.

Following up

If you use the *Learning Centre* and support your staff's use of it, it will be vibrant; if left alone, it will surely become the first thing to be cut if budgets are reduced.

What resources do I need?

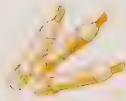
Space (try to convert a third of your existing boardroom into a *Learning Centre*), whatever material you can afford, and the commitment of one or two people part-time to make sure that it changes and grows.

What is the leadership edge?

A commitment of time and money to a *Learning Centre* demonstrates your respect for learning and knowledge.

Link to the Leadership Profile

- Team building and facilitation
- Flexibility and innovation
- Ability to see the big picture



*The pursuit of learning is really the
pursuit of fine living.*

— Bobby Kidder

The Brainsqueezer

What is it?

A match-up between a long-time employee who is retiring from the group and an employee working in an area where the more experienced person's knowledge needs to be maintained.

Why should I use it?

- To make sure that, even if you have a high number of people retiring, their wealth of knowledge and awareness of departmental history will not leave with them.

How can this tool help?

This tool demonstrates clearly that you value your people, those with long experience and those at the beginning or mid-points of their careers. It says "What we do here every day matters!"

How does it work?

Planning

Make it clear to participants and other staff that this is not a succession program. Therefore your choice of who on the remaining staff should become

the *Brainsqueezer* can be based on what area of your group would benefit most from the knowledge transfer. This is *not* a power transfer.

Doing

There must be a contract between the two participants that commits them to the amount of time and closeness necessary to make this arrangement work. Their desks should be moved together; they should attend or host meetings together; and they should review files together. Skills and insights must be shared. If you have picked the right person as the *Brainsqueezer*, he or she will have an impact on the team as the new holder of long-term, specialized knowledge.

Following up

The impact of using the *Brainsqueezer* tool is to send a clear message to staff that knowledge acquisition is an important part of the job and that you support the process of transferring knowledge.

What resources do I need?

You will need to free up some time from each person's workload, for about six months. Office space for two people is also needed.

What is the leadership edge?

You retain strategic advantage by capturing and transferring long-term intelligence into the new wave of staff. You also show respect for departmental knowledge and the need to keep it on site.

Link to the Leadership Profile

Communication
Team building and facilitation
Flexibility and innovation



My door is always open.
Sadie Baker – Squamish

The Open Space Conference

What is it?

An approach to large meetings that promotes creative thinking and gets everyone participating.

Why should I use it?

- To get new and fresh ideas on old programs.
- To hear what your partners and clients have to say and immediately commit to them that you are going to consider their suggestions or act on them immediately.

How can this tool help?

This tool can help you and your team get away from old thinking and old ideas. Approach it with an open and receptive mind.

How does it work?

Planning

Set up a planning committee and be as inclusive as possible by inviting people who will contribute to developing new ideas. Tell people why you are consulting them and the broad subject area to be covered, and provide background material in advance. Use a facilitator.

Doing

Get the whole group to brainstorm on subjects related to your team's work, identifying issues and problems that they feel need to be addressed. The number of issues identified will determine the number of dialogue groups to choose from in the "marketplace." Then, post a list of issues for each dialogue group's time slot. Let participants choose which dialogue group they want to join. After the participants break up into dialogue groups, each group decides which of the issues identified for that time slot it will address, and comes up with five solutions to the issue they have selected. Have one member of each group record the group's suggestions. You might also use note-takers to capture these ideas electronically. After the dialogues, invite everyone back to the main room for the closing plenary.

The Law of Two Feet

Whoever comes are the right people.

Whatever happens is the right thing.

Whenever it starts is the right time.

Whenever it's over it's over.

Following up

Capture recommendations electronically as the day progresses so that you can give people a complete draft document¹ at the end of the session. This is the opportunity for the leadership to commit to actions based on the suggestions received. If they cannot do this, there must be a commitment to review the recommendations and get back to participants with an action plan.



I have discovered in 20 years of moving around a ball park that the knowledge of the game is usually in inverse proportion to the price of the seats.

Bill Veek, Owner, Chicago White Sox

What resources do I need?

A planning committee, a facilitator, a large room for the plenary, additional meeting rooms, flip charts, portable computers, and note-takers. You will need about one day for the process, although the time needed depends on the complexity of the issues.

What is the leadership edge?

Because there are no leaders in the room, you tap the leadership potential of everyone present while you build a collective, consensus-based agenda.

Link to the Leadership Profile

- Communication
- Flexibility and innovation
- Win-win negotiations
- Ability to see the big picture
- Risk taking

How can we do better in our work?

If your group is already the best in its line of work, these tools will guide you in sharing your secrets with others in your workplace. If you are like most of us, however, you probably would like to do some things better. These tools can help you save time and money and improve your effectiveness:

*The 12-minute Briefing
Benchmarking
The Service Standard*



The 12-minute Briefing

What is it?

A fast, to-the-point management briefing by the person who knows the most about the subject in question.

Why should I use it?

- To avoid preparing long, detailed briefing notes on minor points.
- To avoid involving a lot of extra people when answering a straightforward question.

How can this tool help?

When a senior executive needs information about points in a discussion paper, a *12-minute Briefing* from the person who is the expert on that subject can cut down on the need for memos and additional briefing notes. Instead of the Deputy Minister asking the ADM for more information, and the ADM asking the Director General, who asks the Director, who asks the Policy Officer, who sends the information back up the line ... the Policy Officer (or whoever is the expert) could prepare a short briefing note and meet with the Deputy for a *12-minute Briefing*. Ask for one if you have questions that need factual or technical responses, or other quick responses.

How does it work?

Planning

Think about offering a *12-minute Briefing* whenever a question from someone further up the system can be answered simply and quickly by a person in the know. Technical and factual questions can be handled well in 12 minutes, so can a request for background information about a process, or the views of one of your partners.

Give the person doing the 12-minute Briefing an opportunity to do a "dry run" of the briefing with his or her supervisor. This can give all concerned reassurance that the message is clear, succinct and accurate.

Doing

The person who will be doing the briefing needs to focus on key points and limit background information to five minutes, so that the person who requested the briefing can ask questions. The whole process should take no longer than 12 minutes. If *12-minute Briefings* turn into major meetings, people will be reluctant to participate. Senior managers may feel that they should do

them instead of delegating them to more junior employees. Officers may be concerned that the briefings have turned into major events where they will be asked about subjects outside their areas of expertise.

Following up

Once you and some of your colleagues have done *12-minute Briefings*, it will become part of your workplace culture. You will save time and energy on meetings and briefing notes.

What resources do I need?

To give a *12-minute Briefing*, you need a short briefing note and some preparation time.

What is the leadership edge?

The *12-minute Briefing* makes senior managers more approachable. It can also offer them insight into what is happening at the front-line level.

Link to the Leadership Profile

- Communication
- Team building and facilitation
- Risk taking



We need an escalation system so that the good ideas from the working level don't get chopped off as they go up the line.

A DIAND employee at the Leadership Open Space, 1997

Benchmarking

What is it?

A team-based search — through new research or by looking at the practices of other successful organizations — for new, effective ideas and approaches that you can apply to your work.

Why should I use it?

- To continuously stack up your work against the best in the business so that you set excellence as the standard for your group's work.

How can this tool help?

While this tool can help your group aim higher, it can also unearth time-saving practices, new and simpler procedures, and innovative strategies that can save you time and money.

How does it work?

Planning

Keep it simple. Create a *Benchmarking* team to do the work and make sure that team members have the training support they need. If you know that

other groups have developed effective strategies that you can use, feel free to contact them and “steal” their ideas. After all, what could be more efficient? If you have to do more extensive research, restrict your search to information resources that are easy to access or close at hand.

Doing

Benchmarking can be as simple as a site visit to learn another group's best practices. A more formal approach would include a series of interviews with people in another group or organization.

For example, if you know that a group at Industry Canada is getting results that you want to achieve, you might ask to meet with the supervisor and one or two officers in the group. After an initial meeting, some people in your group might meet one-on-one with their counterparts in the other department. You might ask for access to policies, guidelines, forms or other tools that the group uses in its planning or its day-to-day work. You can then determine how much of Industry Canada's approach you can “steal” and where you need to adjust these approaches to adapt them to your own environment and your particular challenges.

Following up

Apply what you learn to your workplace.

What resources do I need?

The *Benchmarking* team will require time. They may also need funds for travel and research expenses.

What is the leadership edge?

Leaders who do Benchmarking are seen to be committed to learning, to managing change, and to front-line participation in the learning process.

Link to the Leadership Profile

Flexibility and innovation



I am convinced that, if the rate of change inside an organization is less than the rate of change outside, the end is in sight.

— Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954

The Service Standard

What is it?

A process of involving the people you serve in setting a standard target for the quality and quantity of your group's services and products.

Why should I use it?

- To begin or strengthen a dialogue with your partners that will lead to improvements in your products or services and increase your partners' satisfaction.
- To get back in touch with elements of your work that perhaps you have not thought about in a while.

How can this tool help?

This tool applies a "real-world" test to your group's standards and practices. In the future, you won't just think that you are meeting people's needs, you will know that is the case.

How does it work?

Planning

Choose a workable number of participants, including your clients and partners, for their knowledge and skills rather than because of their status or location. Involve employees from each key area of your group.

Doing

Use a facilitator to help participants look at the things in the workplace that can be measured. Participants can check how well the group is able to deliver against clients' needs that have been identified — is there a higher standard to which employees can strive? Once you have identified a standard, check staff members' ability to deliver. Look at constraints and opportunities, determine how performance can be measured, such as through a client *Survey*, and determine whether the necessary activities and changes are affordable.

After setting the standards, measure the extent to which your group is already meeting them, perhaps through another client *Survey*.

Following up

Communicate the new standards to staff and clients in plain language. Give staff any additional training they may need to meet the new standards. Recognize and reward progress.

What resources do I need?

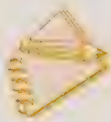
Time, a meeting room, access to some of your partners and clients, a facilitator, and the support of your managers.

What is the leadership edge?

The process of developing *Service Standards* can give you and your staff a greater understanding of your work processes. It can also increase individuals' pride in performance while it increases client satisfaction. All of this can and should lead to increased morale.

Link to the Leadership Profile

Communication
Team building and facilitation
Flexibility and innovation



*Be a leader yourself, though you
only lead yourself, for every leader
starts by first leading himself.*

Norman Bethune

How can we consult the people we serve?

The most effective groups change constantly. Why? Because they are responding to the needs of the people they serve. These tools will help you ask the right questions and use the answers to make your work relevant and effective:

Strategic Partner Consultation

The Survey

The Focus Group

The Future Search



Strategic Partner Consultation

What is it?

A one-day meeting that involves your partners, stakeholders, clients, and staff in developing strategies to improve your group's processes, services and overall effectiveness.

Why should I use it?

- To learn where you and the people you serve have points of consensus and where you differ.
- To hear what your partners and clients have to say and commit to them that you are going to consider their suggestions or act on them immediately.

How can this tool help?

¹Because this process is wide open, you can expect the unexpected. It can free-up creative ideas and get everyone who has a stake in your group's work thinking about it in new ways.

How does it work?

Planning

Set up a planning committee and be as inclusive as possible by inviting your clients, partners, stakeholders, and employees, as well as members of the Canadian public not normally involved in your work. Tell people why you are consulting them and the broad subject area to be covered, and provide background material in advance. Use a facilitator.

The Law of Two Feet

Whoever comes are the right people.

Whatever happens is the right thing.

Whenever it starts is the right time.

Whenever it's over it's over.

Doing

There is no need to set a pre-planned program; you can invite the entire group to suggest subjects for the agenda. Once the subjects are decided, set up sessions on each item and let people choose the sessions that interest them. Have one member of each group note on flip charts the group's suggestions for improvements. Use note-takers to capture these ideas electronically. After the small-group discussions, invite everyone back to the main room for the closing plenary.

Following up

Capture recommendations electronically as the day progresses so that you can give people a complete draft document at the end of the session.

What resources do I need?

A planning committee, a modest budget, a facilitator, a large room for the plenary, additional meeting rooms, flip charts, portable computers, and note-takers.

What is the leadership edge?

Because everyone is given the opportunity to contribute, you tap the leadership potential of everyone present while you build a collective, consensus-based agenda.

Link to the Leadership Profile

- Flexibility and innovation
- Win-win negotiations
- Ability to see the big picture
- Risk taking



I've worked all my life and with all kinds of people. Come with me and I'll work with you too.

Willy George

The Survey

What is it?

A *Survey* of team members to assess the group's effectiveness. A *Survey* of clients and partners to evaluate program effectiveness and service quality.

Why should I use it?

- To get feedback from your team partners and clients, and to evaluate your performance.

How can this tool help?

A *Survey* provides data and feedback that you can count on. It is current, relevant and as useful as the questions you ask.

How does it work?

Planning

Create a small team to develop the *Survey* by contacting several people in the group that will be surveyed, and asking what key issues should be included. Use plain language for the questions, and test them out with a few people to make sure they are clear and lead to meaningful answers. If you wish, you can hire a professional to develop and administer the questionnaire.

Doing

A *Survey* can help you assess the effectiveness of a product or service, or the satisfaction of your employees or partners.

Following up

It is critically important to follow-up on the results of your *Survey*. Bring the results to the whole team for analysis. Incorporate the findings into your annual corporate and team strategic plans. By making and announcing changes, you signal to all that you value their input and are committed to excellence.

What resources do I need?

A telephone *Survey* involves long-distance costs. A mail *Survey* involves postage costs for the initial mail-out and for reminder notes. While a *Survey* created in-house can cost relatively little, you may need the help of a professional for *Survey* design and analysis. Because a *Survey* can be a simple 10-question exercise or an extensive interview, the resources needed will vary according to your requirements.

What is the leadership edge?

A Survey is valuable when you are making a decision that affects the people you serve. A team *Survey* lets you know if you are improving, staying the same or experiencing problems as you move toward a performance-based team environment. A *Survey* gives you a higher level of communication with your partners, clients and staff; a greater field intelligence; and a current database that can help you set priorities.

Link to the Leadership Profile

- Communication
- Team building and facilitation
- Flexibility and innovation
- Win-win negotiations



*I always go where the puck
isn't ... yet.*

Wayne Gretzky

The Focus Group

What is it?

A group of your employees, partners or clients that you bring together with a facilitator, to get their views about any new ideas that you want to introduce.

Why should I use it?

- To test out ideas for new approaches that would have an impact on employees, suppliers or partners.
- To get people's reactions to your ideas or products.

How can this tool help?

A *Focus Group* determines the "Why?" behind client or employee comments like "That wouldn't work for us" and "It's too much trouble." It can also offer surprising information about why "This is exactly what we need!"

How does it work?

Planning

Select a representative group of about 6 to 12 of your employees, partners or clients and invite them to participate. Use a facilitator from within your organization or hire an outside professional. Choose a convenient

location and try to keep the *Focus Group* session under three hours. Provide refreshments.

Do a pre-test: test out the questions that you plan to ask with one or two colleagues.

Doing

Focus Groups are usually conducted by a firm with specific expertise and experience. By bringing in a consultant to do this work, participants can express themselves without worrying about your reactions to their comments. It also gives the choice to attend or not and, in this way, gain additional insights about your partners' needs.

Following up

Use the results of your *Focus Group* to fine-tune the changes you have planned or, if you receive a strongly negative reaction, consider a whole new approach. *Focus Groups* are not designed to let you know what percentage of the whole group of clients, for example, would object to a policy change. But they can tell you if some of your clients would object so strongly that the change may not be worthwhile.

What resources do I need?

Focus Groups can be expensive if there is travel involved or if you have to pay the participants. You will need refreshments and a meeting room. It may be preferable to select one outside your work site. A professional facilitator will involve consultant fees.

What is the leadership edge?

A *Focus Group* can save you the cost and problems associated with launching a new policy, developing a communication strategy, or making changes to which employees, clients or partners may object. It can, instead, help you make changes that are more likely to be well received.

Link to the Leadership Profile

Communication
Flexibility and innovation
Ability to see the big picture



*Weaving a net is better than
praying for fish.*

Chinese Proverb

The Future Search

What is it?

A process of bringing everyone who has a stake in a program or activity together to create a shared vision for it and to plan future activities and strategies.

Why should I use it?

- To help stakeholders such as your group's clients, employees and partners find common ground.
- To set new directions for the future of your work.

How can this tool help?

This tool is very good for a project or strategy that is just beginning. It helps people with very different interests work collectively to think-out a future that works for everybody. It is a quick way to build a powerful group or community vision.

How does it work?

Planning

Create a planning committee. Invite all the stakeholders and state the subject of the conference. It is important to use a skilled facilitator.

Doing

The facilitator will invite the group to focus on the history of the project or strategy. They should include global, group and personal events and factors that have influenced its state today. The group then focuses on the present, by writing down things about the project or strategy that have worked for them and things that have not worked. The goal is to focus on the future.

Following up

The higher the level of participation, the better the follow-up will be. If less than 100 percent of your stakeholders participate, you will have to try to bring the rest of the organization or the community into the process. Task teams, newsletters, follow-up sessions, and a commitment to action from the leadership will all help to ensure good follow-up.

What resources do I need?

Plan on taking two or three days for the exercise. A facilitator and meeting room(s) will be required.

What is the leadership edge?

By getting everyone in at the beginning of your planning process, you eliminate the need to seek everyone's "buy-in" after the fact. This is a way to kick-start a renewal venture with a high energy, participative effort that builds morale.

Link to the Leadership Profile

Communication
Flexibility and innovation
Ability to see the big picture
Risk taking



It's not so much that we're afraid of change or so in love with the old ways, but it's the place in between that we fear. It's like being between two dryers. It's Linus when his blanket is in the dryer. There's nothing to hold on to.

Marilyn Ferguson, American futurist

Selected books to further your learning

On Leadership

Block, Peter. *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

Kouzes, Jean and Barry Posner. *Le défi du leadership*. Paris: Afnor-Management, 1991.

Riche, François. *Je dirige, moi non plus : le leadership dans la fonction publique*. Paris: Labor, 1994.

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Service: Learning About Organization from an Orderly Universe*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

On Open Space/Future Search

Aumage, Maurice and Patrick Lamy. *La participation : citoyenneté dans l'entreprise, utopie ou réalité?* Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

Lebel, Peter. *Améliorer la qualité de vie au travail par la participation*. Paris: ESF, 1993.

Owen, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*. Potomac, MD: Abbott Publishing, 1992.

Weisbord, Marvin R. *Discovering Common Ground*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

On Learning Organizations

Argyris, Chris. *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: InterÉditions, 1995.

Chawala, Sarita and John Renensch, eds. *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, OR: Productivity Press, 1995.

Senge, Peter. *La cinquième discipline*. Paris: First, 1991.

———. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.

Senge, Peter et al. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday, 1994.

On Change

Blanchard, Ken and Terry Waghorn. *Anticiper le changement : mission possible*. Paris: Dunod - Stratégie/Management, 1997.

Crouard, Benoit and Francis Meston. *L'entreprise en changement : conduire et réussir le changement*. Paris: Dunod, 1995.

Kleiner, Art. *The Age of Heretics*. New York: Doubleday Publishing, 1996.

Osbourne, David and Ted Gaebler. *Reinventing Government*. New York: Plume Publishing, 1992.

On Practical Help

Bunker, Barbara Benedict and Billie T. Alban. *Large Group Interventions — Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1997.

Huynen, Thierry and M. Huynen-Janssens. *Les styles de leadership et leur efficacité*. Paris: EAP, 1989.

Romagni, Patrick et al. *10 outils : clé du management*. Paris: Les Presses du management, 1996.

Weisbord, Marvin R. *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1991.



CA1
LN
-1998
B72

La Releve

leadership action renouveaunergie apprentissage expertisevaleurs excellence

Trousse du leadership et de l'apprentissage

Comment édifier
une organisation axée
sur l'apprentissage



Le Réseau
du leadership

The Leadership
Network

Canada

Le Réseau du leadership est une organisation à structure horizontale ayant pour mandat de promouvoir, de mettre en place et de maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à relever les défis continus de *La Relève*.

Pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe Communication Canada inc. (GCC) au :
tél. : (819) 779-4341
téléc. : (819) 779-2833

© Publié avec l'autorisation du
ministre des Affaires indiennes
et du Nord canadien,
Ottawa, 1998.

QS-3587-000-FF-A1
N° de catalogue R32-188/1997F
ISBN 0-662-82416-4

© Ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Cette publication peut également être consultée sur Internet, à l'adresse
<http://leadership.gc.ca>

This publication is also available in English under the title:
Tools for Leadership and Learning: Building a Learning Organization

ISBN 0-662-63683-X

No de catalogue CP32-72/1998





Table des matières

Avant-propos	iii	Comment résoudre ce problème?	17
Remerciements de l'auteur	iv	La carte du processus	18
Introduction	v	L'échange intensif	20
Un profil du leader	vii	Les négociations à la satisfaction des parties	22



Comment former et consolider notre équipe?	1	Comment faire de l'apprentissage une partie intégrante de notre culture de groupe?	25
La réunion éclair	2	L'équipe d'apprentissage	26
L'entretien de 12 minutes	4	Le centre d'apprentissage	28
Le cercle de rétroaction	6	Le parrainage	30
Le bulletin de nouvelles quotidien	8	Le forum	32



Comment amener tous les employés à avoir une vision d'ensemble?	11	Comment améliorer notre travail?	35
La charte de l'équipe	12	La séance d'information de 12 minutes	36
L'énoncé de mission d'équipe prêt en 30 minutes	14	La comparaison	38
Modèle d'énoncé de mission d'équipe	16	Les normes de service	40



Comment consulter les personnes que nous servons? 43



La consultation des partenaires stratégiques 44

Le sondage 46

Le groupe de consultation 48

La projection 50

Livres choisis pour favoriser votre apprentissage 52

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner les personnes englobent à la fois les hommes et des femmes.

Avant-propos

Le présent document se voulait d'abord un outil d'apprentissage destiné aux employés du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC). Renfermant des lignes directrices simples et des suggestions utiles, la *Trousse du leadership et de l'apprentissage* est maintenant à la disposition de toute la fonction publique du Canada pour que nous puissions appliquer les principes de leadership au quotidien. Nous espérons que cette brochure deviendra l'un de vos plus précieux outils de leadership.

Le processus de revitalisation de la fonction publique est en cours depuis un certain temps, et nous continuons de miser sur nos succès. La présente publication s'inscrit parmi les nombreuses initiatives visant à favoriser un environnement où la gestion fera place au leadership. La mise en valeur du leadership représente un défi exigeant et stimulant en vue de la création d'un climat valorisant l'initiative personnelle, le travail d'équipe, l'apprentissage, la prise de risques et la confiance. Nous devenons des leaders dans tous les sens du terme, non seulement pour nous-mêmes, mais également pour mieux servir la population canadienne.

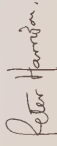


Scott Serson

Sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada

Nous espérons que, comme nous, vous trouverez cette brochure utile et agréable. Facile à utiliser, elle s'adapte aussi à différents contextes. Si vous vous trouvez dans une impasse, si les méthodes actuelles sont pour vous source de frustration, ou si vous êtes simplement à la recherche de méthodes nouvelles, essayez quelques-uns de ces outils. Chacun y trouvera son compte, et les résultats obtenus pourraient vous surprendre agréablement.

L'un des traits les plus intéressants de cette brochure est la façon dont elle illustre l'organisation décloisonnée que doit devenir la fonction publique — une organisation au sein de laquelle nous apprenons les uns des autres et où il est possible de se perfectionner en empruntant des idées aux autres. Nous tenons à remercier les personnes qui ont produit cette brochure, et plus particulièrement son auteur, Bob Chartier, et ceux qui ont permis de la diffuser à un plus vaste public.



Peter Harrison, Ph. D.
Directeur, Le Réseau du leadership

Remerciements de l'auteur

Cette trousse nous a été inspirée par le projet que caressait depuis longtemps le sous-ministre Scott Serson d'établir une culture de leadership au MAINC. Rien n'aurait été possible sans l'appui et les encouragements de nombreuses personnes au Ministère : Scott Serson et notre ancien sous-ministre délégué Garry Wouters, de même que John Watson, John Sinclair et Brent DiBartolo. L'équipe de rédaction de Joanne Godin, Dominique Labrecque et Avril Archibald, et l'équipe de soutien du leadership et de l'apprentissage ont donné une touche de qualité et de style au projet. Je tiens particulièrement à remercier Sandy Thompson qui, en sa qualité de gestionnaire, a su joindre le geste à la parole avant même que le concept ne devienne populaire.

Je suis heureux de constater que la brochure que nous avons conçue sera mise à la disposition de toute la fonction publique, et j'espère qu'elle vous sera utile.

Cette humble trousse est censée servir de stimulant et comme un guide. Elle ne peut englober tous les détails, les exigences techniques et le suivi nécessaires au bon fonctionnement des suggestions qu'elle offre. Si vous avez besoin d'aide en matière de planification, de conception, de facilitation ou de suivi, veuillez contacter votre représentant de *La Relève* ou encore communiquer avec moi.



Bob Chartier
Équipe de soutien du leadership et de l'apprentissage (MAINC)
Saskatoon (306) 975-5122

Introduction

Pour changer la façon de penser des gens, il est parfois préférable de commencer par changer leur façon d'agir. Nous sommes en voie de faire de la fonction publique une organisation de leadership. Nous avons commencé à dégager un consensus au sujet d'un partenariat fondé sur le leadership et l'apprentissage. Dans le cadre de ce partenariat, les gestionnaires et tous les autres employés se partagent les responsabilités. Un contexte aussi dynamique requiert une participation générale à la prise de décisions et à la recherche d'idées nouvelles. Le présent document offre certains outils qui permettront à tous les secteurs de la fonction publique, à ses partenaires, à ses clients et au grand public canadien que nous servons tous de tirer profit des connaissances, de l'expérience et de la créativité de tous ses employés.

La *Trousse du leadership et de l'apprentissage* se divise en six sections. Chacune répond à un défi précis en présentant des outils qui permettront aux leaders de faire appel aux connaissances des employés et de prendre les décisions avec eux.

Les six sections sont les suivantes :

- Comment former et consolider notre équipe?*
- Comment amener les employés à avoir une vision d'ensemble?*

- Comment résoudre ce problème?*
- Comment faire de l'apprentissage une partie intégrante de notre culture de groupe?*
- Comment améliorer notre travail?*
- Comment consulter les personnes que nous servons?*

Les outils décrits dans chaque section vont de la simple rencontre individuelle de douze minutes entre l'employé et son supérieur immédiat à la consultation approfondie de trois jours auprès des clients, des partenaires et des représentants du grand public canadien. La plupart peuvent être utilisés par n'importe quelle unité de travail sans complications et à peu de frais.

Chaque outil est décrit simplement et répond aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que c'est?*
- Quelle est son utilité?*
- De quelle façon cet outil peut-il aider?*
- Comment fonctionne cet outil?*
- Quelles sont les ressources nécessaires?*
- Liens avec le profil du leader?*

Pourquoi le leadership et l'apprentissage sont-ils si importants?

Nous sommes tous, au sein de la fonction publique, des travailleurs du savoir. Cela signifie que, plutôt que d'utiliser du charbon, du carburant diesel ou du bois pour faire notre travail, nous avons recours à l'information et à l'apprentissage. Plutôt que de fabriquer des accessoires des voitures ou de la nourriture en boîte, nous produisons de l'information et des connaissances. Nous ne sommes pas un cas unique. Ce n'est pas le territoire, le travail ou le capital qui rendent Microsoft et Corel compétitifs : c'est davantage la quantité de nouvelles connaissances qu'ils produisent quotidiennement. On ne génère pas de nouvelles connaissances sans un apprentissage efficace.

À propos de cet ouvrage...

Cet ouvrage vise à stimuler votre créativité. Elle devrait vous aider à entreprendre des activités favorisant le leadership et l'apprentissage au sein de votre groupe. Inspirez-vous en pour créer vos propres outils.

Afin de tirer le maximum de ce qu'ils ont appris, les fonctionnaires de tous les échelons doivent partager les responsabilités du leadership. À l'heure où le gouvernement s'adapte aux nouvelles réalités économiques et sociales, les employés de la fonction publique sont invités à tenir la barre au lieu de simplement ramer. Notre rôle consiste à aider les Canadiens à atteindre les objectifs collectifs qui ont été fixés pour le pays. Notre travail consiste à réaliser une mission, et non pas à mettre des politiques en application. Nous évaluons nos succès en termes de résultats et de diplômés plutôt qu'en fonction du nombre d'élèves dans les salles de classe. Nous tentons non seulement de résoudre les problèmes, mais aussi de les prévenir. Nous savons que nous ne possédons pas toutes les réponses. Mais, grâce au leadership partagé, nous bénéficions de l'avis de nombreuses personnes apportant avec elles une partie des réponses que nous cherchons.

Cette trousse a pour but de vous permettre, à vous et à vos collègues, d'enrichir vos connaissances tous les jours et de partager les défis, les triomphes et les visions du leadership. Grâce à ces outils et à votre expérience, nous serons en mesure de rendre la fonction publique encore meilleure. Ces outils sont maintenant entre vos mains.

Le leadership et l'apprentissage sont indispensables l'un à l'autre.

John F. Kennedy

Un profil du leader

La connaissance des traits qui caractérisent les leaders est la première étape d'une démarche visant à encourager la manifestation des qualités de leadership chez les employés de tous les échelons. Ce profil peut servir à identifier les leaders potentiels et à mesurer le rendement des leaders dans toute la fonction publique. Les outils de la présente trousse peuvent aider tous les employés à développer les compétences de leadership suivantes.

La communication

Un bon communicateur présente les points clairement, écoute attentivement, suscite l'enthousiasme et l'engagement, et offre une rétroaction du rendement.

Le travail d'équipe et la facilitation

Un animateur d'équipe et facilitateur crée un climat de respect, de confiance et d'honnêteté qui suscite la confiance en soi tout en mettant au défi les employés de s'épanouir au travail. De plus, il rassemble les gens, crée des occasions propices au travail d'équipe et à la maîtrise partagée des questions entre les secteurs, traite les conflits avec justice et reconnaît les contributions de chacun.

La souplesse et l'innovation

Un leader souple et innovateur relève les défis et accueille les nouvelles idées, considère les changements au sein de l'environnement comme des occasions positives, élabore de nouvelles approches pour s'adapter aux situations changeantes, et comprend et utilise les nouvelles technologies.

Les négociations à la satisfaction des parties

Un leader qui négocie avec efficacité sait créer des relations positives avec les autres parties et cultive la confiance mutuelle. En outre, il comprend les intérêts de son organisation et les objectifs de toutes les parties, cerne les domaines d'accord probable et négocie des conditions mutuellement acceptables.

Capacité d'avoir une vision d'ensemble

Le leader ayant la capacité de mettre les choses en perspective s'intéresse particulièrement à l'avenir et lie les activités du groupe à la vision et aux valeurs de l'organisation; il consulte beaucoup; et il choisit le bon moment pour lancer des initiatives.

La prise de risques

Un leader efficace perçoit les risques et les considère comme une façon d'améliorer le *statu quo*. Il assume la responsabilité des risques pris, même si ceux-ci ne mènent pas aux résultats escomptés.

Chacun des outils de cette trousse identifie, parmi les aptitudes précédentes en matière de leadership, quelles sont celles qu'il peut vous aider à développer.

Comment former et consolider notre équipe?

La constitution d'une équipe efficace repose sur deux éléments indispensables : une relation entre tous les membres de l'équipe et une compréhension partagée entre le leader et chaque membre de l'équipe.

Ces quatre outils peuvent vous aider à créer un sentiment d'appartenance au groupe et un but commun :

La réunion éclair

L'entretien de 12 minutes

Le cercle de rétroaction

Le bulletin de nouvelles quotidien



La réunion éclair

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une réunion régulière, d'une durée de quinze minutes, où tous les membres de l'équipe demeurent debout.

Quelle est son utilité?

- Faire en sorte que vous — et tous ceux avec qui vous travaillez — soyez bien au courant de tous les éléments importants de votre milieu de travail qui vous touchent ou touchent votre travail.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Si les gens de votre groupe disent souvent : « Comment se fait-il que je ne sois pas au courant? » ou se plaignent qu'il est parfois difficile de savoir ce qui se passe dans le groupe, la *réunion éclair* constitue une façon rapide et simple de s'assurer que tous connaissent les informations les plus récentes. Contrairement à la réunion du personnel traditionnelle, on n'accorde pas de temps aux longues descriptions des progrès du travail de chacun. Tout ce que vous entendez lors d'une *réunion éclair* devrait vous intéresser.

Comment fonctionne cet outil?

La *réunion éclair* nécessite que tous les membres de votre groupe comprennent le fonctionnement et les objectifs de cette forme « d'anti-réunion ».

Envisagez de convertir une réunion éclair hebdomadaire en un exercice ciel bleu, où l'on met l'accent non pas sur les questions quotidiennes, mais sur des objectifs pour l'avenir. Lors de cette réunion, chacun apporte de nouvelles idées et le groupe effectue un remue-ménages portant sur de nouvelles démarches et sur des plans innovateurs. Inscrivez toutes les idées reçues sur un tableau de papier. Ne dépassez pas les 15 minutes, mais si personne n'a d'idées à présenter, n'hésitez pas à conclure la réunion éclair plus tôt. Ne laissez pas un exercice ciel bleu devenir une réunion éclair ordinaire. Assurez-vous de vous tenir informé des idées et du suivi. Lorsque vous mettez en œuvre une idée proposée lors d'un des exercices ciel bleu, faites-le savoir à tous!

Planification

Rencontrez-vous souvent. Une réunion quotidienne est une excellente habitude à prendre, mais vous devriez d'abord et avant tout répondre aux besoins de votre groupe. Il n'y a ni président, ni ordre du jour. Vous n'avez pas non plus à réserver une salle, rencontrez-vous seulement dans un endroit central où tout le monde peut s'installer. Si vous avez un problème d'envergure à résoudre, n'en parlez pas lors d'une *réunion éclair*, optez plutôt pour un *échange intensif*, une séance de résolution de problèmes. En d'autres mots, soulevez uniquement les points qui concernent tout le groupe.

Action

Il vaut mieux ne rien dire que parler de quelque chose qui n'intéresse pas le groupe. Ne parlez pas de ce que vous prévoyez faire aujourd'hui.

Abordez vos sujets de manière simple, optimiste, précise et plaisante.

Les extrovertis doivent apprendre à écouter et les introvertis, à prendre la parole.

Suivi

Utilisez l'information recueillie au cours de la *réunion éclair* pour aider un collègue pendant la journée. Faites de la *réunion éclair* un élément quotidien de votre culture organisationnelle.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'assez d'espace pour tous les employés. Une période de quinze minutes, pas plus, est nécessaire à la *réunion éclair*. En ce qui concerne la fréquence et l'horaire des *réunions éclair*, c'est à votre groupe d'en décider ensemble.

Quel élément de leadership est renforcé?

La *réunion éclair* a pour objectif d'accentuer le bon voisinage qui régnait autrefois au sein du milieu de travail, alors que les gens se salueaient chaque matin plutôt que de s'enchaîner immédiatement à leur ordinateur. Une courte rencontre quotidienne aide le leader d'une équipe à demeurer bien au courant. Elle permet également de partager le travail et de renforcer les ententes de travail.

Liens avec le profil du leader

La communication

Le travail d'équipe et la facilitation



Quand on ne se parle pas, on en vient à ne plus s'entendre.

(Claude Charbon)

L'entretien de 12 minutes

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un entretien régulier avec un employé pour parler en tête-à-tête des points, des problèmes et des progrès au travail et dans le milieu de travail.

Quelle est son utilité?

- Faire en sorte que tous vos employés aient l'occasion de vous rencontrer seul.
- Éviter de perdre contact avec les gens, les programmes et les projets pendant les périodes où vous êtes très occupé.
- Faire en sorte que les rencontres individuelles régulières prévues avec vos employés aient véritablement lieu.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Les études montrent que l'une des cinq plus grandes préoccupations des employés de première ligne est le manque de communication directe avec leur superviseur ou avec leur gestionnaire. Cet outil vous permet d'inclure ces entretiens dans votre routine quotidienne.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Structurez le temps que vous consacrez à votre personnel. Par exemple, créez un horaire rotatif de façon à rencontrer chaque jour avant le dîner, de 11 h 48 à 12 h 00, l'un des vos employés.

Action

Soyez ferme au sujet de l'horaire. L'entretien de 12 minutes doit se tenir à l'heure prévue. N'essayez pas de diriger la rencontre; les sujets importants feront surface d'eux-mêmes.

Suivi

Une fois que vous aurez intégré l'entretien de 12 minutes à votre culture organisationnelle, vous obtiendrez une meilleure maîtrise de votre horaire. Vos employés prendront note des questions, des problèmes et des points susceptibles d'être abordés lors de cette rencontre routinière et demanderont des rencontres spéciales pour discuter des questions plus complexes ou urgentes.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin de douze minutes par jour. Si vous avez dix employés, par exemple, vous pouvez rencontrer chacun d'entre eux une fois tous les dix jours.

Quel élément de leadership est renforcé?

En vous entretenant régulièrement avec les membres de votre personnel, vous encouragez chaque personne à contribuer à l'effort d'équipe. Si vous investissez du temps dans votre équipe, le travail sera en de bien meilleures mains.

Liens avec le profil du leader

La communication

Le travail d'équipe et la facilitation



*Je viens d'un monde dont la devise est :
« Je ne sais pas, qu'est-ce que tu en
penses? »*

Andrew McLaughlin

Le cercle de rétroaction

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un processus sans formalité auquel participent les pairs, les employés, les partenaires, les fournisseurs et les superviseurs pour évaluer le rendement d'une équipe.

Quelle est son utilité?

- Élargir votre processus d'évaluation d'une activité fondée sur la gestion, qui mesure la conformité, à une activité d'équipe, qui vise plutôt l'amélioration du rendement.
- Axer davantage les évaluations de rendement sur l'amélioration plutôt que sur les erreurs du passé.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

En s'assurant la participation de toute l'équipe, le *cercle de rétroaction* fournit une évaluation complète du rendement sur une base d'équipe plutôt que sur une base individuelle. L'équipe qui bénéficie d'une telle évaluation est assurée d'obtenir davantage que l'opinion subjective d'une seule personne d'autorité. Cette façon de faire surpasse la portée du processus d'évaluation traditionnel, officiel et axé sur le rendement.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Le *cercle de rétroaction* est un nouveau concept ayant subi peu d'essais jusqu'à maintenant. Vous devrez donc effectuer vous-même certaines recherches et imaginer un format qui convienne à vos besoins. Par exemple, vous pouvez décider d'obtenir de la rétroaction de la part de tous les membres de l'équipe par l'entremise d'un sondage téléphonique ou d'un questionnaire par courrier électronique. Prenez le temps de bien comprendre ce processus avec toute votre équipe. Recherchez une *comparaison* d'autres ministères. Organisez un *échange intensif* portant sur la façon dont votre groupe mettra en application la *comparaison* et modifiez-la selon vos besoins. Assurez-vous que tous soient à l'aise et participent au processus dès le début. Obtenez de la formation sur les techniques efficaces de rétroaction que vous utiliserez avec vos collègues et vos clients. L'équipe devrait créer ses propres critères de mesure.

Action

Déterminez la portée de l'évaluation en décidant qui vous désirez consulter et quelles normes vous voulez mesurer. Établissez une liste des personnes susceptibles de contribuer au processus. Puis, avec leurs commentaires, reliez les évaluations de chacun à ses résultats escomptés et aux améliorations qu'il a obtenues, ainsi qu'à toute autre *norme de service* propre à votre équipe. Reliez le rendement individuel aux objectifs de rendement de l'équipe. Exprimez-vous en termes simples.

Suivi

Assurez-vous que le rendement de chacun soit relié aux objectifs stratégiques et aux résultats escomptés de la *charte de l'équipe*.

Quelles sont les ressources nécessaires?

La méthode du *cercle de rétroaction* est relativement nouvelle. Peu de ressources sont donc offertes pour vous guider lorsque vous élaborerez votre propre

démarche. Tentez de trouver une *comparaison* que vous pourrez adapter rapidement aux besoins de votre équipe. Si vous devez élaborer une nouvelle démarche, vous devrez vous consacrer à des activités de recherche et de consultation ou engager un professionnel pour concevoir et mettre en place un modèle plus structuré.

Quel élément de leadership est renforcé?

Cet outil permet de partager la responsabilité et constitue un complément approprié au partage du leadership.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- Le travail d'équipe et la facilitation
- La souplesse et l'innovation
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble



Il existe deux façons d'exercer sa force :
l'une consiste à pousser vers le bas;
l'autre, à tirer vers le haut.

Booker T. Washington

Le bulletin de nouvelles quotidien

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un message électronique d'une page, distribué à tous les membres de votre groupe, qui porte sur les activités de la journée.

Quelle est son utilité?

- Relier toutes les unités de votre groupe.
- Partager l'information au sujet du travail.
- Consolider l'esprit d'équipe en ajoutant à la routine quotidienne une touche d'humour et quelques bonnes nouvelles au sujet des membres de l'équipe et des événements courants.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Votre groupe vous semble-t-il pris au piège de la gestion en vase clos, c'est-à-dire est-ce que l'information circule vers le haut, mais pas dans l'organisation? Vous semble-t-il que les unités ne sont pas reliées en un point unique? Le *bulletin de nouvelles quotidien* peut être excellent pour le moral s'il entretient une atmosphère de « plaisanterie professionnelle ».

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Vous devez vous engager à produire le *bulletin de nouvelles quotidien* tous les jours. Prenez les arrangements nécessaires pour qu'un substitut remplace le rédacteur en chef en son absence.

Action

Votre *bulletin de nouvelles quotidien* peut comprendre des nouvelles tirées des quotidiens locaux et qui touchent le mandat de votre groupe. Il pourrait aussi inclure un calendrier des réunions et des événements qui ont lieu dans votre immeuble ce jour-là, aussi bien que les événements d'importance comme les anniversaires, les récompenses et les prix. Il peut aussi inclure une blague ou une caricature du jour, et peut-être même des avis et des annonces classées.

La clé du succès est de faire en sorte que les membres de votre groupe fassent part à votre communicateur de groupe des nouvelles et des événements. Le rédacteur en chef du bulletin de nouvelles quotidien ne devrait pas avoir à effectuer des recherches.

Suivi

Le *bulletin de nouvelles* quotidien doit paraître régulièrement afin que les gens s'y habituent et qu'il leur manque lorsqu'il n'est pas produit. Gardez le contenu simple, pertinent et d'actualité.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous devez avoir un système de messagerie électronique pouvant distribuer votre bulletin à tout le groupe. Vous aurez aussi besoin d'un bénévole qui aime écrire et qui peut consacrer une heure chaque matin à recueillir de la documentation.

Quel élément de leadership est renforcé?

Les leaders peuvent être des collaborateurs assidus du *bulletin de nouvelles* quotidien. Ce dernier peut servir à promouvoir le dialogue sur divers sujets et à inciter des commentaires. Assurez-vous que chacun sache que vous le lisez chaque jour.

Liens avec le profil du leader

La communication

Le travail d'équipe et la facilitation

La capacité d'avoir une vision d'ensemble



Jamais un gestionnaire n'a souffert parce que ses subordonnés étaient forts et efficaces.

Peter Drucker

Comment amener tous les employés à avoir une vision d'ensemble?

Si tout le monde participe dès le début, tous comprendront ce que le groupe fait, pourquoi il le fait et ce que chacun peut offrir au travail de l'équipe. Voici comment donner à votre groupe un énoncé de mission et des plans d'action sérieux :

*La charte de l'équipe
L'énoncé de mission d'équipe prêt en 30 minutes*



La charte de l'équipe

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une rencontre d'une ou de deux journées, afin d'orienter le travail de votre équipe pour l'année.

Quelle est son utilité?

- Faire participer tout le personnel à l'élaboration de plans, de stratégies et de priorités réalisables pour votre groupe.
- Consolider l'esprit d'équipe et l'enthousiasme général pour les objectifs du groupe.
- Fournir à votre personnel un ensemble d'objectifs concrets auprès desquels ils pourront mesurer leurs progrès.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Cet outil, élaboré à l'origine par Mme Sandy Thompson du bureau du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) de la Colombie-Britannique, permet à chaque membre de votre équipe d'avoir une vision d'ensemble et de suggérer des façons de mettre en application cette vision dans le travail quotidien. Il constitue un lien vital entre votre vision et le véritable travail, qui est de bien accomplir les choses.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Partagez l'information avec votre personnel au sujet de vos plans de travail et de vos énoncés de mission existants, si vous en avez. Ayez recours aux services d'un facilitateur.

Action

Demandez à votre facilitateur d'inciter votre équipe à réfléchir aux éléments suivants :

- l'énoncé de mission
- les programmes et les services
- les principes du milieu de travail
- les normes de service
- le code de conduite professionnelle
- les grands thèmes de planification
- les résultats espérés
- les rôles principaux
- les plans d'urgence
- les échéanciers

Faites un remue-ménages et créez un consensus sur chaque sujet. Tout ce que l'équipe aura produit sur ces sujets formera votre *charte de l'équipe*.

Une vérification d'une demi-heure après une période de six mois aura permis à l'équipe de voir si vous êtes sur la bonne piste. Après un an, vous pourrez déterminer si vos efforts à abandonner les activités que vous devez poursuivre et les activités à entreprendre.

Suivi

Certaines équipes aiment bien faire laminer le document final et l'afficher près de la photocopieuse afin qu'il rappelle à tous leur engagement individuel envers l'équipe.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'un minimum d'une journée ou d'un maximum de deux journées, d'un facilitateur, d'une salle de réunions et de pièces supplémentaires si votre groupe est très nombreux.



Dans la vie, dites-vous toujours que c'est très bien que tout soit comme ça, mais que ce serait encore mieux si c'était autrement.

Leopold von Goethe

Quel élément de leadership est renforcé?

En suscitant la participation de tout le personnel à cette activité de première importance, vous aiderez votre équipe à passer d'un groupe axé sur les politiques et sur les descriptions de postes à un groupe qui fonde ses actions sur des principes et sur le travail d'équipe. La *charte de l'équipe* est un outil qui oblige l'équipe à assumer les responsabilités du groupe, à ses principes de travail et à ses objectifs stratégiques.

Liens avec le profil du leader

La communication

Le travail d'équipe et la facilitation

La souplesse et l'innovation

La capacité d'avoir une vision d'ensemble

L'énoncé de mission d'équipe prêt en 30 minutes

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un processus où tous les membres du groupe sont invités à élaborer un énoncé de mission personnel et à contribuer à l'énoncé de mission du groupe.

Quelle est son utilité?

- Aider chaque membre du groupe à comprendre complètement votre travail.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Bien que les énoncés de mission soient importants, ils ne prennent de la valeur que lorsqu'ils sont véritablement compris par tous les membres du groupe. Chaque individu doit être capable d'établir un lien entre son travail et la mission globale du groupe. En élaborant un énoncé de mission d'équipe et en contribuant à l'énoncé de mission du groupe, chaque membre peut voir comment le travail quotidien participe aux objectifs globaux.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Ce processus devrait avoir lieu dans le contexte de la révision annuelle de la *charte de l'équipe*. Étudiez les énoncés de mission d'organisations semblables à la vôtre. Un facilitateur devrait susciter la participation de tous les membres de l'équipe et les aider à comprendre comment un énoncé de mission d'équipe peut leur permettre d'avoir une vision d'ensemble.

Action

Utilisez le modèle ci-joint pour aider chacun des membres à rédiger son propre énoncé de mission. Regroupez-vous pour passer en revue les énoncés de mission personnels et pour atteindre un consensus sur les meilleures idées tirées de chacun. Puis, créez un énoncé de mission d'équipe pour le groupe.

Suivi

Chaque membre de l'équipe devrait signer l'énoncé de mission. Affichez-le bien en évidence au travail et passez-le en revue chaque année au moment de l'élaboration de la *charte de l'équipe*, pour vérifier s'il est toujours pertinent, à la lumière des changements qui touchent votre groupe et vos équipes de travail.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'une salle de réunions, de modèles d'énoncé de mission, de tableaux de papier et des services d'un facilitateur. Si vous pouvez retenir les services d'un facilitateur, vous obtiendrez plus facilement la participation active de tous les membres de votre groupe, ce qui limitera le temps consacré à cet exercice. Consultez *The Instant Manager*, de Cy Charney. Ce livre suggère une démarche claire, précise et juste pour l'élaboration d'un énoncé de mission d'équipe, en utilisant sa propre version du modèle suivant.

Quel élément de leadership est renforcé?

Certains énoncés de mission utilisent des termes vagues et semblent être des énoncés « universels » qui ne reflètent pas réellement le travail des gens. Voilà pourquoi de nombreux employés se demandent en quoi l'énoncé de mission

peut leur être important. En reliant l'énoncé de mission d'équipe au travail quotidien de chacun et en suscitant la participation de tous à l'élaboration de la mission d'équipe, vous vous assurez que les termes et l'incidence de votre énoncé de mission d'équipe sera significatif.

Liens avec le profil du leader

Le travail d'équipe et la facilitation

La capacité d'avoir une vision d'ensemble

La plupart des énoncés de mission des organisations ne sont qu'un ramassis de platitudes de relations publiques joliment encadrées sur un mur. Toutefois, un énoncé de mission peut devenir une sorte de constitution vivante, fondée sur des principes



Stephen Covey

Modèle d'énoncé de mission d'équipe*

Qui :

Le nom de votre équipe

Où :

Votre province ou votre territoire

Quoi :

Pourquoi :

Votre travail

16

Les bénéficiaires de votre travail

Comment :

Vos exigences en matière de qualité, de ponctualité,
de services et de rentabilité

Pour qui :

Vos partenaires et vos clients

* Modèle reproduit avec l'autorisation de M. Cy Charney.

Comment résoudre ce problème?

Cela peut arriver aujourd'hui ou le mois prochain, d'ici une heure ou chaque jour de la semaine prochaine. À un moment ou à un autre, vos collègues et vous aurez un problème à résoudre. Ces outils vous aideront à comprendre ce qui ne tourne pas rond et pourquoi. Ils vous aideront également à trouver des solutions.

*La carte du processus
L'échange intensif
Les négociations à la satisfaction des parties*



La carte du processus

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une « carte » que vous créez pour illustrer toutes les étapes du processus que vous désirez améliorer.

Quelle est son utilité?

- Réviser, revoir la conception ou améliorer n'importe lequel des processus utilisés par votre groupe, tels que ceux touchant les vérifications, les dossiers ou l'aide informatique.
- Comprendre de façon claire le fonctionnement du travail et s'assurer que toute amélioration proposée tienne compte de chaque personne et de chaque processus touchés.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Cet outil sert à rapprocher les gens et l'information à laquelle ils n'ont habituellement pas accès. Que faire si, par exemple, votre système de rapports mensuels a été conçu par et pour le personnel de l'administration centrale et qu'il ne correspond pas au travail effectué dans les régions? Cet outil vous aidera à voir les problèmes afin que vous puissiez les résoudre.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Communiquez avec toutes les personnes concernées par le processus, y compris les personnes à l'extérieur de votre groupe, et invitez-les à participer à la création de la *carte du processus*.

Action

Tracez un plan de chacune des étapes importantes du processus dans le haut d'une feuille de papier brun, d'une largeur de huit mètres. Le long de la marge gauche de la feuille, inscrivez le nom des personnes qui participent à toutes les étapes du processus. Au bas de la feuille, inscrivez la chronologie du processus. Utilisez des papiers autocollants jaunes pour représenter sous forme graphique les détails de chaque étape, ainsi que le temps nécessaire à leur exécution. Avec des autocollants rouges, marquez les zones grises en vous assurant toutefois de ne pas critiquer le travail des participants. Veuillez noter tout ce qui nuit au bon déroulement du travail; ce sont les endroits qui nécessiteront le plus d'améliorations.

Suivi

Après la séance, distribuez les solutions proposées à chacun des décideurs en leur demandant de commenter par « oui », par « non » ou par « nécessite plus de travail ». Mettez en œuvre les solutions qui peuvent l'être immédiatement. Faites savoir aux participants quels progrès ont été accomplis au sujet des solutions dont la mise en œuvre ou le perfectionnement n'a pu être introduit immédiatement.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Le temps des personnes touchées par le processus et qui le connaissent le mieux. Une feuille de papier d'emballage, d'une largeur de huit mètres, des papiers autocollants jaunes et rouges, des crayons-feutres et une salle de réunions.

Quel élément de leadership est renforcé?

Vous serez en mesure de mettre en œuvre les améliorations du processus conçues par les personnes qui connaissent le mieux le système. Si ce processus a été réalisé d'une manière positive et constructive, vous obtiendrez l'appui de votre personnel et des personnes qui travaillent dans d'autres secteurs de votre groupe et à l'extérieur de celui-ci.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- La souplesse et l'innovation
- Les négociations à la satisfaction des parties
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble
- La prise de risques



Au fond, les gens sont braves et vous ne pouvez pas comprendre un système avant d'avoir tenté de le changer.

National Evaluation Laboratories 194-662

L'échange intensif

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une séance de résolution de problèmes qui rassemble des experts sur un sujet précis de l'intérieur et de l'extérieur du groupe.

Quelle est son utilité?

- Susciter la participation des personnes qui doivent mettre en œuvre les solutions à l'élaboration de celles-ci.
- Obtenir rapidement des décisions au sujet de questions délicates.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Trop souvent, les problèmes persistent parce que les bonnes personnes ne sont pas présentes pour les aborder ou encore parce que la personne aux prises avec un problème n'ose pas demander qu'il soit réglé. Cet outil permet à tout membre de votre groupe de dire : « J'ai besoin d'aide pour résoudre ce problème. »

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Faites savoir à tous qu'ils peuvent demander la tenue d'un *échange intensif* et assurez-vous que vos leaders appuient ce procédé. Choisissez un nombre raisonnable de participants en fonction de leurs connaissances ou de leurs habiletés plutôt qu'en fonction de leur poste ou de leur lieu de travail.

Assurez-vous que tous conviennent de n'aborder que le problème cerné.

Tenez l'*échange intensif* à votre lieu de travail afin qu'il soit perçu comme une partie intégrante de la culture quotidienne et non pas comme un événement spécial. Faites parvenir aux participants une trousse de renseignements avant la tenue de l'*échange intensif*.

Action

Au cours de l'*échange intensif*, demandez à votre groupe de faire un remue-ménages à propos des défis reliés au problème et tentez ensuite de trouver des thèmes communs. Puis, invitez les participants à suggérer des solutions possibles et à déterminer les meilleures pratiques. Peaufinez les recommandations et soumettez-les aux décideurs.

Il est bon et utile de se réunir avec les participants à l'échange intensif et de
tenir à l'écart une équipe de médiation active. L'échange intensif ne change rien
rien les responsabilités des équipes de travail existantes.

Suivi

Au cours d'un forum public local, présentez aux décideurs les solutions pro-
posées par les participants à l'échange intensif. Après avoir choisi une solution,
les décideurs doivent communiquer les nouveaux principes et les nouvelles
pratiques au reste du groupe.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'un facilitateur, d'une salle de réunions et de suffisamment
de temps pour analyser la question et pour explorer diverses solutions.

Quel élément de leadership est renforcé?

L'échange intensif est un outil clé pour développer un milieu de travail propice
à la participation. Il démontre avec éloquence que tout le monde peut être un
leader et que nous avons tous un rôle à jouer dans le leadership.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- La souplesse et l'innovation
- Les négociations à la satisfaction des parties
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble
- La prise de risques



*Nos problèmes actuels ne peuvent être
résolus par le mode de pensée qui les
a créés.*

Albert Einstein

Les négociations à la satisfaction des parties

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un exercice dirigé par un facilitateur, où les groupes représentant chaque partie d'un problème considèrent le point de vue de la partie opposée et tentent de résoudre les problèmes et les défis d'une manière qui convienne à tous.

Quelle est son utilité?

- Aider les personnes représentant les deux côtés de la médaille à mieux comprendre le point de vue de l'autre d'un point de vue de médiation plutôt que d'un point de vue de négociation.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Du début à la fin, cet outil se fonde sur le respect des points de vue des autres. Il peut bâtir des ponts entre des groupes qui s'estimaient trop éloignés pour pouvoir communiquer efficacement. La compréhension mutuelle favorise l'émergence de nouvelles idées et solutions.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Cet outil est utile lorsqu'une question oppose deux groupes et deux points de vue. Faites appel aux services d'un facilitateur désintéressé et non associé à l'un ou à l'autre des deux groupes.

Action

Le facilitateur demande au groupe A de réfléchir aux principes, aux pratiques et aux ressources dont peut avoir besoin le groupe B pour parvenir à une entente. Le groupe A indique sur un tableau de papier les éléments en question. Au même moment, dans une autre pièce, le groupe B considère le même point, selon le point de vue du groupe A, et note sa compréhension des besoins de ce dernier sur un tableau de papier.

Puis, les groupes changent de pièces pour voir ce que l'autre groupe estime être ses besoins. Avec un crayon-feutre d'une couleur différente, les membres des groupes révisent, ajoutent et modifient ce que l'autre groupe a indiqué. Enfin, les deux groupes utilisent les documents préparés pour présenter leur nouvelle compréhension de la situation.

Grâce à cette meilleure compréhension des points de vue de l'autre partie, les deux groupes sont maintenant prêts à entamer des négociations claires, sans buts ou intérêts incertains. Affichez les résultats à votre lieu de travail afin que tous puissent demeurer au courant du déroulement de l'affaire.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'un facilitateur, d'environ deux heures de la part des personnes intéressées, de deux salles de réunions, de deux tableaux de papier et de crayons-feutres de couleurs différentes.

Quel élément de leadership est renforcé?

Cet outil constitue une démarche rapide et facile pour savoir ce dont a besoin chacune des deux parties pour parvenir à un consensus. Cette démarche permet de respecter le point de vue des deux groupes et place votre équipe dans une situation où elle doit prendre en considération le point de vue de l'autre en plus du sien.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- La souplesse et l'innovation
- Les négociations à la satisfaction des parties
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble
- La prise de risques



*Ce n'est qu'en s'aventurant vers l'inconnu
que nous permettrons à de nouvelles idées et
à de nouveaux résultats de prendre forme.*

Margaret Wheatley

Comment faire de l'apprentissage une partie intégrante de notre culture de groupe?

L'apprentissage efficace ne signifie pas simplement s'inscrire à un cours parmi tant d'autres. Il implique le partage de la connaissance avec vos collègues, le respect du savoir des employés ayant plusieurs années d'expérience et l'encouragement de la créativité. Les outils suivants vous aideront à faire de l'apprentissage une activité quotidienne :

*L'équipe d'apprentissage
Le centre d'apprentissage
Le parrainage
Le forum*



L'équipe d'apprentissage

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une équipe de travail autonome ou d'une équipe spéciale de 6 à 10 personnes qui s'entraident pour atteindre des objectifs d'apprentissage au niveau individuel, commun ou ministériel.

Quelle est son utilité?

- Permettre à une équipe d'employés, ainsi qu'à chaque personne, de prendre la responsabilité de l'apprentissage continu.
- Consolider votre équipe.
- Tirer le maximum des ressources limitées en formation et relier la formation aux objectifs changeants de votre groupe.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Cette méthode rend les employés responsables de leur formation et de leurs ressources, et favorise le partage du leadership dans un contexte de travail d'équipe.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Chaque membre de l'équipe d'apprentissage signe un engagement. L'équipe peut se concentrer sur des aptitudes précises, comme l'utilisation de chiffres, ou sur des sujets plus vastes comme le fonctionnement d'une organisation.

Action

Chaque membre anime une séance selon une rotation. Tout membre de l'équipe, après avoir assisté à un programme de formation conventionnel, partage ses nouvelles connaissances avec les autres membres de son équipe.

Bien que les séances ne devraient pas dépasser 90 minutes, le groupe choisit la durée et la fréquence des rencontres. L'équipe d'apprentissage doit se réunir régulièrement et de façon constante. Comme dans toutes les activités efficaces en milieu de travail, les membres de l'équipe d'apprentissage doivent se soutenir mutuellement, faire preuve de souplesse et avoir du plaisir. Les membres de l'équipe d'apprentissage peuvent agir comme mentors les uns pour les autres à l'intérieur du milieu de travail.

Suivi

Les équipes d'apprentissage évaluent leur propre progrès et leur volonté de continuer à aller de l'avant.

Quelles sont les ressources nécessaires?

L'équipe d'apprentissage doit posséder son propre budget, afin que les membres individuels et le groupe dans son ensemble puissent obtenir de la formation conventionnelle ainsi que d'autres formes d'apprentissage. Elle aura également besoin d'une salle pour se réunir.

Quel élément de leadership est renforcé?

L'apprentissage doit être un outil stratégique, pas seulement une façon d'acquérir des aptitudes quelconques. Un apprentissage plus rapide et plus centré peut augmenter la qualité du travail de votre groupe.

Liens avec le profil du leader

Le travail d'équipe et la facilitation
La souplesse et l'innovation



L'obsession actuelle du culturisme et de la formation du caractère est inutile et peut même être dangereuse si elle conduit à négliger et à affamer l'esprit.

W. D. Howells

Le centre d'apprentissage

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une salle de ressources d'apprentissage pour répondre aux besoins de votre groupe.

Quelle est son utilité?

- Démontrer de manière concrète que votre organisation est véritablement axée sur l'apprentissage.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Si le *centre d'apprentissage* est un endroit où l'on se sent bien, il encouragera les gens à prendre le temps dont ils ont besoin pour rechercher les occasions de formation, faire un peu de lecture supplémentaire ou planifier une activité d'apprentissage avec leurs collègues. Il ne suffit pas aux groupes de se déclarer en faveur de l'apprentissage continu; les groupes doivent appuyer les personnes qui déploient des efforts pour apprendre.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Choisissez une salle, de grande ou de petite taille, que vous pouvez utiliser pour créer une atmosphère propice à l'apprentissage stratégique. Munissez-la de livres pertinents, de bandes vidéo et audio, de revues, d'articles, d'un ordinateur pour l'autoapprentissage, d'un téléviseur relié à un magnétoscope et de bandes éducatives. Faites-en une salle qui encourage l'apprentissage. Faites savoir aux gens que, dans une économie fondée sur les connaissances, la monnaie est l'apprentissage et que la salle représente la banque!

Action

Faites du *centre d'apprentissage* un endroit vibrant, intéressant et en constante évolution. Ne laissez pas votre centre devenir une sorte de bibliothèque poussiéreuse et désuète, avec sur ses étagères des manuels traitant de politiques vieilles de dix ans. Faites savoir à tous que la salle est disponible pour les rencontres imprévues et pour le travail *des équipes d'apprentissage*. Le *centre d'apprentissage* peut servir d'endroit où tenir les échanges intensifs et où les *équipes d'apprentissage* sentent qu'elles peuvent réellement accomplir du travail, contrairement à ce qui se ferait dans certaines salles de réunions.

Suivi

Si vous utilisez le *centre d'apprentissage* et appuyez votre personnel lorsqu'il l'utilise, il conservera sa vitalité. Délaisé, le centre deviendra sans aucun doute une cible visée par les prochaines compressions budgétaires.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'espace (essayez de convertir un tiers de votre salle de réunions actuelle en *centre d'apprentissage*), de tout le matériel que vous pouvez obtenir et de l'engagement, à temps partiel, d'une ou de deux personnes qui veilleront à ce que le centre évolue et croisse.

Quel élément de leadership est renforcé?

Un engagement à consacrer du temps et de l'argent au *centre d'apprentissage* démontre votre respect pour l'apprentissage et la connaissance.

Liens avec le profil du leader

- Le travail d'équipe et la facilitation
- La souplesse et l'innovation
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble



La poursuite du savoir est en réalité la poursuite d'une vie raffinée.

J. Roby Kidd

Le parrainage

Qu'est-ce que c'est?

Cet outil consiste à jumeler un employé expérimenté qui se retire du groupe et un employé qui travaille dans un domaine où les connaissances de la personne plus expérimentée devraient être conservées.

Quelle est son utilité?

- S'assurer que, même si un grand nombre de personnes prennent leur retraite, la richesse de leurs connaissances et de leurs expériences organisationnelles ne s'envolera pas avec elles.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Cet outil démontre clairement que vous vous préoccupez des membres de votre groupe, tant ceux qui ont accumulé beaucoup d'expérience que ceux dont la carrière démarre ou est en pleine expansion. Cet outil signifie : « Ce que nous faisons chaque jour compte réellement! »

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Expliquez clairement à votre personnel et aux participants qu'il ne s'agit pas d'un programme de succession. Par conséquent, votre choix de la personne, parmi l'équipe restante, qui pourrait devenir le protégé peut être fondé sur le domaine d'activité de votre groupe, qui bénéficiera le plus du transfert de connaissances. Il ne s'agit *pas* d'un transfert de pouvoirs.

Action

Un contrat entre le mentor et son protégé par lequel ceux-ci s'engagent à consacrer le temps et à conserver la proximité nécessaires à l'efficacité de cet arrangement devrait être établi. Leurs bureaux devraient être déménagés l'un près de l'autre; ils devraient assister ensemble à des réunions ou les organiser ensemble; ils devraient étudier les dossiers ensemble. Les habiletés et la perspicacité doivent être partagées. Si vous avez choisi le bon protégé, il aura une incidence marquée sur l'équipe en devenant le nouveau dépositaire d'un savoir spécialisé et acquis depuis longtemps.

Suivi

Le recours au *pairainage* aura pour effet d'informer clairement le personnel que l'acquisition de connaissances constitue l'un des volets importants du travail et que vous appuyez le processus de transfert de connaissances.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous devrez alléger quelque peu la charge de travail de chacune des deux personnes pour une période d'environ six mois. Vous avez aussi besoin de locaux à bureaux pour deux personnes.

Quel élément de leadership est renforcé?

Vous conservez un avantage stratégique en saisissant et en transférant les connaissances acquises depuis longtemps à une nouvelle génération d'employés. Vous montrez également que vous respectez les connaissances ministérielles et le besoin de les préserver au travail.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- Le travail d'équipe et la facilitation
- La souplesse et l'innovation



Ma porte est toujours ouverte.
Sadie Baker – Squamish

Le forum

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit de grandes rencontres qui encouragent la pensée créative et la participation de tous.

Quelle est son utilité?

- Obtenir des idées nouvelles au sujet de vieux programmes.
- Entendre ce que vos partenaires et vos clients ont à dire et leur communiquer immédiatement votre engagement à envisager ou à mettre en œuvre leurs suggestions sans tarder.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Cet outil peut vous aider, et aider votre équipe, à échapper aux vieilles idées et façons de penser. Utilisez cet outil en gardant l'esprit ouvert et réceptif.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Mettez sur pied un comité de planification et invitez-y le plus grand nombre possible de personnes susceptibles d'apporter de nouvelles idées. Dites aux gens pourquoi vous les consultez, faites-leur part du sujet général du *forum*

et fournissez-leur des documents d'information à l'avance. Ayez recours à un facilitateur.

Action

Faites un remue-ménages avec le groupe entier sur les sujets touchant le travail de votre équipe et identifiez les points et les problèmes qu'ils ont besoin de mentionner. Le nombre de points identifiés déterminera le nombre de groupes de dialogue à choisir du « marché ». Puis, affichez une liste des sujets pour chacune des périodes allouées à un groupe de dialogue. Laissez les participants choisir les groupes de dialogue auxquels ils aimeraient participer. Après que les participants sont divisés selon les groupes de dialogue, laissez-les choisir parmi les sujets cernés pour cet intervalle de temps celui qui fera l'objet de la discussion et demandez-leur de proposer cinq solutions au problème qu'ils ont retenu. Demandez à un membre de chaque groupe d'inscrire les suggestions. Vous pourriez aussi avoir recours à des preneurs de notes pour saisir ces suggestions à l'ordinateur. Après les dialogues, invitez chaque participant à revenir à la salle principale pour une séance plénière de conclusion.

La loi des deux mesures

Ceux qui viendront seront les bonnes personnes.

Ce qui arrivera sera bon.

Quelle que soit l'heure du début, ce sera la bonne heure.

Quelle que soit l'heure de la fin, ce sera la fin.

Suivi

Saisissez les recommandations à l'ordinateur tout au cours de la journée, afin de pouvoir fournir à tous une ébauche complète à la fin de la séance. Cela constitue une bonne occasion pour les leaders de s'engager à passer aux actions en se fondant sur les suggestions reçues. Si cela n'est pas possible pour eux, ils doivent s'engager à examiner les recommandations et à présenter un plan d'action aux participants.



Après vingt-cinq ans à diriger les ventes de l'entreprise, Bill Veeck a écrit le livre qui a fait de lui l'un des plus grands propriétaires de baseball américains.

Bill Veeck

Propriétaire des White Sox de Chicago

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'un comité de planification, des services d'un facilitateur, d'un leader, d'une grande salle pour la séance plénière, de salles supplémentaires, de tableaux de papier, d'ordinateurs portatifs et des services de preneurs de notes. Le processus prendra environ une journée, bien que le temps nécessaire dépende de la complexité des points étudiés.

Quel élément de leadership est renforcé?

Puisqu'aucun leader ne sera présent dans la salle, vous faites appel au potentiel de leadership de chaque personne présente, tandis que vous bâtissez un plan d'action fondé sur un consensus collectif.

Liens avec le profil du leader

La communication

La souplesse et l'innovation

Les négociations à la satisfaction des parties

La capacité d'avoir une vision d'ensemble

La prise de risques

Comment améliorer notre travail?

Si votre groupe est déjà le meilleur dans son secteur d'activité, ces outils vous aideront à partager vos secrets avec d'autres unités. Toutefois, si vous êtes comme la plupart d'entre nous, vous aimeriez sans doute améliorer certaines choses. Ces outils peuvent vous aider à économiser du temps et de l'argent et à améliorer votre efficacité :

*La séance d'information de 12 minutes
La comparaison
Les normes de service*



La séance d'information de 12 minutes

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une courte séance d'information allant droit au but, donnée par la personne qui connaît le mieux le sujet en question.

Quelle est son utilité?

- Éviter la préparation de longs documents d'information portant sur des sujets de faible importance.
- Éviter la participation d'un trop grand nombre de personnes pour répondre à des questions précises et directes.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Lorsqu'un cadre supérieur a besoin de renseignements supplémentaires au sujet d'un document de travail, une *séance d'information de 12 minutes* donnée par la personne qui connaît le mieux le sujet peut réduire le recours aux multiples notes de service et autres documents d'information. Ainsi, plutôt que le sous-ministre demande des renseignements supplémentaires au sous-ministre adjoint, qui les demande ensuite au directeur général, qui demande au directeur, qui demande à l'agent chargé des politiques qui renvoie l'information demandée au sein des niveaux de décisions hiérarchiques, etc., l'agent chargé des politiques (ou la personne experte en la matière) pourrait préparer

un bref document d'information et rencontrer le sous-ministre pour une *séance d'information de 12 minutes*. Alors, demandez la tenue d'une *séance d'information de 12 minutes* si vous avez des questions qui nécessitent des réponses factuelles ou techniques, ou d'autres réponses rapides.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Songez à offrir une *séance d'information de 12 minutes* chaque fois qu'une personne au courant pourrait répondre simplement et rapidement à une question posée par un supérieur. Douze minutes suffisent à répondre aux questions d'ordre technique ou factuel, comme d'ailleurs elles suffisent à répondre à une demande de renseignements à propos d'un processus ou en rapport avec le point de vue d'un de vos partenaires.

Offrez à la personne qui animera la séance d'information de 12 minutes l'occasion de faire un essai devant son superviseur. Cet exercice la rassurera et lui confirmera que son message est clair, succinct et précis.

Action

La personne qui animera la séance d'information devra se concentrer sur les éléments clés et limiter les renseignements d'ordre historique à une présentation de cinq minutes, afin que la personne qui a demandé la séance puisse poser des questions. Le processus entier ne devrait pas prendre plus de 12 minutes. Si les *séances d'information de 12 minutes* deviennent des réunions d'envergure, les gens hésiteront à y participer. Les cadres supérieurs pourront sentir le besoin de les diriger eux-mêmes plutôt que d'en confier la direction à des subalternes. Les agents s'inquiéteront peut-être que les séances deviennent des rencontres d'envergure où on leur demandera des réponses à des sujets qui dépassent leur champ de compétences.

Suivi

Une fois que vos collègues et vous aurez réalisé quelques *séances d'information de 12 minutes*, elles deviendront partie intégrante de votre culture organisationnelle. Vous économiserez le temps et l'énergie que vous auriez normalement consacrés aux réunions et aux documents d'information.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'un court document d'information et d'un peu de temps pour vous préparer à animer une *séance d'information de 12 minutes*.

Quel élément de leadership est renforcé?

La *séance d'information de 12 minutes* favorise le rapprochement avec les cadres supérieurs. Elle leur donne également un bon aperçu du travail de première ligne.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- Le travail d'équipe et la facilitation
- La prise de risques



Vous avez besoin d'un système de transmission efficace. Les bonnes idées venant des bas de l'échelle ne sont pas toujours au bon endroit. Elles ne sont elles-même généralement pas toujours utiles.

Un employé du MAINC lors des séances de type champ libre sur le leadership de 1997

La comparaison

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une recherche effectuée en équipe — au moyen de nouvelles recherches ou par l'examen des pratiques d'organisations à succès — afin de dénicher des idées et des démarches nouvelles et efficaces susceptibles d'être adaptées à votre travail.

Quelle est son utilité?

- Effectuer une comparaison régulière de votre travail avec les meilleurs de votre secteur d'activité afin que la norme de travail de votre groupe atteigne l'excellence.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Bien que cet outil puisse aider votre groupe à viser plus haut, il vous permettra aussi de dénicher des pratiques qui permettent de gagner du temps, des procédures nouvelles et plus simples et des stratégies novatrices qui vous permettront d'économiser du temps et de l'argent.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Visiez la simplicité. Créez une équipe de *comparaison* pour effectuer le travail et assurez-vous que ses membres reçoivent le soutien et la formation nécessaires. Si vous connaissez d'autres groupes qui ont élaboré des stratégies efficaces que vous pourriez utiliser, n'hésitez pas à communiquer avec eux pour leur « voler » leurs idées. Après tout, rien ne saurait être plus efficace. Si vous devez effectuer des recherches plus approfondies, limitez-vous aux ressources d'information qui sont les plus près ou les plus faciles d'accès.

Action

Une *comparaison* peut être aussi simple qu'une visite chez un autre groupe pour apprendre ses meilleures pratiques. Une démarche plus officielle consisterait en une série d'entrevues avec des membres d'un autre groupe ou d'une autre organisation.

Par exemple, si vous savez qu'un groupe chez Industrie Canada obtient les résultats que vous souhaitez, vous pourriez demander de rencontrer le superviseur et une ou deux personnes de ce groupe. Après une première rencontre, certains membres de votre groupe pourraient rencontrer individuellement leurs homologues dans ce ministère. Vous pourriez également leur demander d'avoir accès aux politiques, aux lignes directrices, aux formulaires et aux autres outils dont ils se servent dans la planification de leur travail ou lors de leurs activités quotidiennes. Vous pourriez alors déterminer quelle part de la démarche d'Industrie Canada vous pouvez « voler » et quelle autre devra être adaptée à votre milieu de travail ainsi qu'à vos défis particuliers.

Suivi

Appliquez à votre milieu de travail ce que vous avez appris.

Quelles sont les ressources nécessaires?

L'équipe de *comparaison* a besoin de temps. Elle a aussi besoin de fonds pour des déplacements et de la recherche.

Quel élément de leadership est renforcé?

Les leaders qui ont recours à la *comparaison* démontrent leur engagement envers l'apprentissage, la gestion du changement et la participation des agents de première ligne au processus d'apprentissage.

Liens avec le profil du leader

La souplesse et l'innovation



Si le rythme de changement à l'intérieur d'une organisation est inférieur au rythme de changement à l'extérieur, je suis convaincu que la fin est proche.

Jack Welch

Président-directeur général de la société

General Electric

Les normes de service

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un processus pour susciter la participation de vos clients à l'établissement de normes de qualité et de quantité pour les services et les produits de votre groupe.

Quelle est son utilité?

- Lancer ou renforcer le dialogue avec vos partenaires afin d'apporter des améliorations à vos produits ou à vos services et ainsi d'augmenter leur satisfaction.
- Jeter un nouveau coup d'œil à certains éléments de votre travail auxquels vous n'avez pas songé depuis quelque temps.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Cet outil sert à appliquer les normes et les pratiques de votre groupe au « monde réel ». À l'avenir, vous ne penserez plus seulement que vous répondez aux besoins de vos partenaires, vous en aurez la certitude.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Choisissez un nombre raisonnable de participants, y compris vos clients et vos partenaires, en vertu de leurs connaissances et de leurs compétences plutôt que de leur poste ou de leur lieu de travail. Suscitez la participation des employés de tous les domaines clés de votre groupe.

Action

Ayez recours à un facilitateur pour aider les participants à étudier les éléments de votre milieu de travail qui peuvent être mesurés. Les participants peuvent ensuite vérifier si le rendement du groupe correspond bel et bien aux besoins cernés par les clients, ou encore aspirer à des normes encore plus élevées.

Une fois que vous avez dégagé une norme, mesurez la capacité des membres du groupe à l'atteindre. Étudiez les contraintes et les possibilités, déterminez la façon de mesurer le rendement (à l'aide d'un *sondage* auprès des clients, par exemple) et décidez si les activités et les changements nécessaires sont abordables.

Après avoir établi des normes, mesurez le rendement atteint par le groupe en fonction de celles-ci en recourant, par exemple, à un autre *sondage* auprès des clients.

Suivi

Communiquez les nouvelles normes au personnel et aux clients dans un langage simple. Donnez à votre personnel la formation supplémentaire nécessaire à l'atteinte de ces nouvelles normes. Reconnaissez et récompensez les progrès.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin de temps, d'une salle de réunions, de la participation de certains de vos partenaires et de certains de vos clients, des services d'un facilitateur ainsi que de l'appui de vos gestionnaires.

Quel élément de leadership est renforcé?

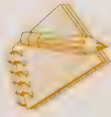
Le processus d'établissement de *normes de service* peut vous permettre, ainsi qu'à votre personnel, de mieux comprendre les processus concernant votre travail. Il peut également accroître la fierté des individus envers leur rendement tout en augmentant la satisfaction des clients. Tout ceci peut et devrait remonter le moral des troupes.

Liens avec le profil du leader

La communication

Le travail d'équipe et la facilitation

La souplesse et l'innovation



Soyez un dirigeant même si ce n'est que de vous-même, car tout dirigeant commence d'abord par se diriger lui-même.

Norman Bethune

Comment consulter les personnes que nous servons?

Les groupes de travail les plus efficaces évoluent constamment. Pourquoi? Parce qu'ils répondent aux besoins des personnes qu'ils servent. Ces outils vous aideront à poser les bonnes questions et à utiliser les réponses pour rendre votre travail pertinent et efficace :

*La consultation des partenaires stratégiques
Le sondage
Le groupe de consultation
La projection*



La consultation des partenaires stratégiques

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'une réunion d'une journée à laquelle participent vos partenaires, les parties intéressées, vos clients et votre personnel, afin d'élaborer des stratégies pour améliorer les processus, les services et l'efficacité globale de votre groupe.

Quelle est son utilité?

- Connaître les points sur lesquels les personnes que vous servez et vous êtes en accord ainsi que ceux où vous êtes en désaccord.
- Écouter ce que vos partenaires et ce que vos clients ont à dire, et vous engager à prendre en considération leurs suggestions ou à les mettre en œuvre immédiatement.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

En raison de l'absence de limites de ce processus, vous pouvez vous attendre à l'inattendu. Cet outil peut susciter des idées créatives et encourager tous ceux qui sont touchés par le travail de votre groupe à en faire l'essai.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Mettez sur pied un comité de planification qui inclut la participation du plus grand nombre possible de vos clients, de vos partenaires, des parties intéressées, de vos employés ainsi que des membres de la population canadienne qui ne participent pas à votre travail. Expliquez à tous ces gens la raison de cette consultation ainsi que le sujet général à l'étude et fournissez-leur de la documentation à l'avance. Ayez recours à un facilitateur.

La loi des deux mesures

Ceux qui viendront seront les bonnes personnes.

Ce qui arrivera sera bon.

Quelle que soit l'heure du début, ce sera la bonne heure.

Quelle que soit l'heure de la fin, ce sera la fin.

Action

Il n'est pas nécessaire d'avoir un programme préétabli. Vous pouvez inviter toute l'assemblée à ajouter des points à l'ordre du jour. Une fois les points adoptés, organisez des séances pour chacun de ces points et laissez les participants choisir celles qui les intéressent. Demandez à un membre de chaque groupe d'inscrire sur papier les propositions de son groupe en matière d'améliorations sur un tableau de papier. Ayez recours à des preneurs de notes afin de saisir ces propositions sur ordinateur. Après les discussions en petits groupes, invitez chacun des participants à revenir en plénière pour établir les conclusions.

Suivi

Saisissez les recommandations à l'ordinateur, tout au cours de la journée afin de pouvoir fournir aux personnes présentes une ébauche à la fin de la séance.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous avez besoin d'un comité de planification, d'un budget modeste, des services d'un facilitateur, d'une grande salle pour la plénière, de salles de réunions supplémentaires, de tableaux de papier, d'ordinateurs portatifs et des services de preneurs de notes.

Quel élément de leadership est renforcé?

Puisque toutes les personnes présentes ont l'occasion de contribuer, vous ferez appel au potentiel de leadership de chacune d'entre elles tandis que vous bâtissez un plan d'action fondé sur un consensus collectif.

Liens avec le profil du leader

- La souplesse et l'innovation
- Les négociations à la satisfaction des parties
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble
- La prise de risques



J'ai travaillé durant toute ma vie, et ce, avec toutes sortes de gens. Venez avec moi et je travaillerai avec vous aussi.

Willy George

Le sondage

Qu'est-ce que c'est?

Il peut s'agir d'un *sondage* auprès des membres de votre équipe afin d'en mesurer l'efficacité ou d'un *sondage* auprès de vos clients et de vos partenaires afin d'évaluer l'efficacité du programme et la qualité des services.

Quelle est son utilité?

- Obtenir les réactions et les commentaires de vos partenaires d'équipe et de vos clients, et d'évaluer votre rendement.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Un *sondage* fournit des données et de la rétroaction sur lesquelles vous pouvez compter. Ses conclusions seront actuelles, pertinentes et aussi utiles que les questions que vous posez.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Formez une petite équipe pour élaborer le *sondage* en communiquant avec plusieurs personnes du groupe qui fera l'objet du *sondage* et en leur demandant

de suggérer les domaines clés à explorer. Formulez vos questions dans un langage simple et testez-les auprès de quelques personnes afin de vous assurer qu'elles sont claires et qu'elles engendrent des réponses significatives. Si vous le désirez, vous pouvez embaucher un professionnel pour élaborer le questionnaire et l'administrer.

Action

Un *sondage* peut vous aider à évaluer l'efficacité d'un produit ou d'un service, ou la satisfaction de vos employés et de vos partenaires.

Suivi

Il est de la plus haute importance d'effectuer un bon suivi des résultats de votre *sondage*. Communiquez les résultats à toute l'équipe afin qu'elle en fasse l'analyse. Intégrez les conclusions du *sondage* aux plans stratégiques annuels de votre équipe et de votre organisation. En effectuant des changements et en les annonçant, vous communiquez à tous que vous prenez en considération leurs points de vue et que vous visez l'excellence.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Un *sondage* téléphonique implique des frais d'interurbains. Un *sondage* postal implique les frais de l'envoi postal initial et des notes de rappel. Bien qu'un *sondage* maison coûte relativement peu, vous pourriez avoir de l'aide d'un professionnel pour sa conception et son analyse. Puisqu'un *sondage* peut varier d'un simple formulaire de dix questions à une entrevue très poussée, les ressources requises différeront selon vos besoins.

Quel élément de leadership est renforcé?

Un *sondage* constitue un outil de choix lorsque vous devez prendre une décision qui touche les personnes que vous servez. Un *sondage* d'équipe peut vous indiquer si vous traversez une phase d'amélioration, de stabilité ou de difficultés, alors que vous vous dirigez vers un environnement d'équipe axé sur le rendement. Un *sondage* améliore les communications avec vos partenaires, vos clients et votre personnel. Il rehausse les connaissances des activités de première ligne et fournit une base de données actuelle pouvant aider à établir les priorités.

Liens avec le profil du leader

La communication
Le travail d'équipe et la facilitation
La souplesse et l'innovation
Les négociations à la satisfaction des parties



*Je me dirige toujours là où la rondelle
n'est pas encore arrivée.*

Wayne Gretzky

Le groupe de consultation

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un groupe d'employés, de partenaires ou de clients que vous rassemblez en présence d'un facilitateur afin de connaître leurs opinions à propos de certaines nouvelles idées que vous aimeriez mettre en œuvre.

Quelle est son utilité?

- Évaluer les nouvelles démarches susceptibles d'influencer les employés, les fournisseurs ou les partenaires.
- Obtenir les réactions des gens par rapport à vos idées ou à vos produits.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Un *groupe de consultation* vous permet d'explorer la véritable raison derrière des commentaires de clients ou d'employés comme « Cela ne fonctionnera pas pour nous! » ou encore « C'est trop compliqué! ». Il peut même vous révéler de l'information surprenante au sujet de commentaires du genre « C'est exactement ce qu'il nous faut! ».

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Formez un groupe représentatif de 6 à 12 personnes parmi vos employés, vos partenaires ou vos clients et invitez-les à participer au *groupe de consultation*.

Ayez recours à un facilitateur travaillant au sein de votre organisation ou embauchez un professionnel de l'extérieur. Choisissez un endroit convenable et limitez la durée de la séance du *groupe de consultation* à trois heures. Offrez des rafraîchissements.

Faites un essai préalable en posant les questions que vous avez préparées à un ou à deux collègues.

Action

Les *groupes de consultation* sont normalement mis sur pied par des firmes privées riches en savoir-faire et en expérience. En embauchant un expert-conseil pour faire ce travail, vous permettez aux participants de s'exprimer librement sans s'inquiéter de vos réactions à leurs commentaires. Cela vous laisse le choix d'assister ou non au processus et, de cette façon, vous permet d'avoir un meilleur aperçu des besoins de vos partenaires.

Utilisez les résultats de votre *groupe de consultation* pour peaufiner les changements que vous aviez prévu mettre en œuvre ou, si vous avez obtenu de fortes réactions négatives, réfléchissez à une toute nouvelle démarche. Les *groupes de consultation* ne sont pas conçus pour vous permettre de connaître, par exemple, quel pourcentage de tout le groupe de clients s'opposerait à une modification de politique. Ils peuvent toutefois vous indiquer si certains de vos clients s'opposent de façon tellement forte à des changements qu'il ne vaille pas le coup de les mettre en œuvre.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Le coût des *groupes de consultation* peut être élevé s'il comprend des déplacements ou si vous devez verser des honoraires aux participants. Vous avez besoin de rafraîchissements et d'une salle de réunions. Il serait préférable d'en choisir une située à l'extérieur de votre lieu de travail. Il faudra également payer les honoraires professionnels du facilitateur.

Quel élément de leadership est renforcé?

Un *groupe de consultation* peut vous permettre d'économiser les coûts et d'éviter les problèmes associés au lancement d'une nouvelle politique, à l'élaboration d'une stratégie de communication ou à la mise en œuvre de changements impopulaires auprès de vos employés, de vos clients ou de vos partenaires. Il peut à la place vous aider à apporter les changements qui sont les plus susceptibles d'être facilement acceptés.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- La souplesse et l'innovation
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble



*Tisser un filet est mieux que
de prier pour du poisson.*

Un ancien proverbe chinois

La projection

Qu'est-ce que c'est?

Il s'agit d'un outil permettant de rassembler tous ceux qui manifestent un intérêt pour un programme ou pour une activité, afin de créer une vision commune et de planifier les activités et les stratégies d'avenir.

Quelle est son utilité?

- Aider les parties intéressées comme vos clients, vos employés et vos partenaires à atteindre le consensus.
- Orienter l'avenir de votre travail.

De quelle façon cet outil peut-il aider?

Cet outil est idéal pour les projets ou pour les stratégies qui en sont à leurs débuts. Il aide les gens aux intérêts différents à travailler de façon collective pour bâtir un avenir que tous pourront partager. C'est un moyen rapide d'élaborer une puissante vision de groupe ou de collectivité.

Comment fonctionne cet outil?

Planification

Mettez sur pied un comité de planification. Invitez toutes les parties intéressées et annoncez-leur le sujet de la conférence. Il est important d'avoir recours à un facilitateur d'expérience.

Action

Le facilitateur invitera tous les membres du groupe à se concentrer sur l'historique du projet ou de la stratégie. Ils doivent réfléchir à tous les événements globaux, personnels ou de groupe ainsi qu'aux autres facteurs, qui ont contribué à son état actuel. Puis, le groupe doit se pencher sur le présent en mettant sur papier les éléments du projet ou de la stratégie qui ont bien fonctionné pour eux, ainsi que ceux qui n'ont pas fonctionné. L'objectif est de se tourner vers l'avenir.

Suivi

Plus la participation sera élevée, plus le suivi sera efficace. Si les personnes intéressées ne participent pas toutes, vous devrez tenter d'inclure le reste de votre organisation ou de votre communauté au processus. Les groupes de travail, les bulletins, les séances de suivi et l'engagement public des leaders à passer à l'action sont autant de façons d'assurer un suivi efficace.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Vous devez réserver de deux à trois jours pour cet exercice. Vous avez besoin des services d'un facilitateur et d'une ou de plusieurs salles de réunions.



Ce n'est pas tellement que nous sommes effrayés par le changement ou que nous sommes amoureux des vieilles façons de faire, c'est plutôt ce qui se trouve entre les deux qui nous fait peur... C'est comme se trouver sur un trapèze. C'est Linus quand sa couverture est dans la sécheuse. Il n'y a rien à quoi se retenir.

Abraham Lincoln (1809-1865), président des États-Unis

Quel élément de leadership est renforcé?

En suscitant la participation de tous dès le début du processus de planification, vous éviterez d'avoir à convaincre des gens après coup. Il s'agit d'une excellente façon de démarrer une activité de renouvellement par un effort collectif et énergique de participation, qui remonte le moral des troupes.

Liens avec le profil du leader

- La communication
- La souplesse et l'innovation
- La capacité d'avoir une vision d'ensemble
- La prise de risques

Livres choisis pour favoriser votre apprentissage

À propos du leadership

BLOCK, Peter. *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

KOUZES, Jean, et Barry POSNER. *Le défi du leadership*, Paris, Afnor-Management, 1991.

RICHE, François. *Je dirige, moi non plus : le leadership dans la fonction publique*, Paris, Labor, 1994.

WHEATLEY, Margaret J. *Leadership and the New Service: Learning About Organization from an Orderly Universe*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1992.

À propos du type de champ libre

AUMAGE, Maurice, et Patrick LAMY. *La participation : citoyenneté dans l'entreprise, utopie ou réalité?* Paris, Éditions d'Organisation, 1994.

LEBEL, Peter. *Améliorer la qualité de vie au travail par la participation*, Paris, ESF, 1993.

OWEN, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*, Potomac, Abbott Publishing, 1992.

WEISBORD, Marvin R. *Discovering Common Ground*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1992.

À propos de l'apprentissage organisationnel

ARGYRIS, Chris. *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions, 1995.

CHAWALA, Sarita, et John RENENSCH, éd. *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Portland, Productivity Press, 1995.

SENGE, Peter. *La cinquième discipline*, Paris, First, 1991.

———. *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990.

SENGE, Peter et coll. *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York, Doubleday, 1994.

À propos du changement organisationnel

BLANCHARD, Ken, et Terry WAGHORN. *Anticiper le changement : mission possible*, Paris, Dunod — Stratégie/Management, 1997.

GROUARD, Benoit, et Francis MESTON. *L'entreprise en changement : conduire et réussir le changement*, Paris, Dunod, 1995.

KLEINER, Art. *The Age of Heretics*, New York, Doubleday Publishing, 1996.

OSBOURNE, David, et Ted GAEBLER. *Reinventing Government*, New York, Plume Publishing, 1992.

À propos d'ouvrages pratiques

BUNKER, Barbara Benedict, et Billie T. ALBAN. *Large Group Interventions — Engaging the Whole System for Rapid Change*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.

HUYNEN, Thierry, et M. HUYNEN-JANSSENS. *Les styles de leadership et leur efficacité*, Paris, EAP, 1989.

ROMAGNI, Patrick et coll. *10 outils : clé du management*, Paris, Les Presses du management, 1996.

WEISBORD, Marvin R. *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991.



CH1
LN
-1998
C72



Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Valuing Our People

Leaders' Self-Assessment Questionnaire

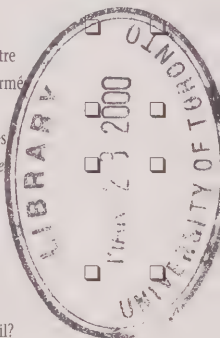
	YES	NO
1. Can you explain what <i>La Relève</i> is all about?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Does your staff understand it? If so, how do you know?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Do you know what key documents underpin <i>La Relève</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Do you know and does your team understand the key elements of your departmental/agency <i>La Relève</i> Plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Have you involved your team and union representatives in a dialogue to tailor a <i>La Relève</i> Plan to your own environment? If so, how have you done so?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Would you say that in terms of your relationship with your staff, most of your team members feel valued, respected, informed and involved in decision making processes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. How are you planning to assess or how are you assessing progress/results vis-à-vis your <i>La Relève</i> Plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Does your team know you are committed to taking or continuing to take measures to renew the workplace? If so, how do they know?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Do you think your team sees visible progress towards renewing the workplace? How do you know?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. If you need help, do you know who to turn to?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 1 *La Relève* aims to create a workplace where people are valued, recognized, given opportunities for self-development and treated in accordance with the core values of the public service (Source: *La Relève: A Commitment to Action*, October 15, 1997)
3. - Fourth and Fifth Annual Reports to the Prime Minister on the Public Service of Canada
- *La Relève: A Commitment to Action*
- *La Relève* CD-ROMs
- Your Department/Agency Plan
- A Strong Foundation: Report of the Task Force on Values and Ethics in the Public Service
- Valuing Our People: Report on Workforce of the Future
- Document on Pride and Recognition

Valoriser nos gens

Questionnaire d'auto-évaluation des leaders

	OUI	NON
1. Pouvez-vous expliquer ce qu'est <i>La Relève</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Votre équipe comprend-elle bien ce qu'est <i>La Relève</i> ? Dans l'affirmative, comment le savez-vous?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Connaissiez-vous les documents clés qui servent de fondement à <i>La Relève</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Connaissiez-vous les principaux éléments de votre plan ministériel relatif à <i>La Relève</i> ? Votre équipe comprend-elle bien ces éléments?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Avez-vous invité votre équipe et les représentants syndicaux à participer aux discussions destinées à établir un plan <i>La Relève</i> adapté à votre propre milieu de travail? Dans l'affirmative, comment avez-vous procédé?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. À votre avis, dans leurs relations avec vous, les membres de votre équipe se sentent-ils pour la plupart valorisés, respectés et informés et sentent-ils qu'ils participent au processus décisionnel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Comment comptez-vous évaluer, ou comment évaluez-vous, les progrès et résultats accomplis par rapport à votre plan <i>La Relève</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Les membres de votre équipe savent-ils que vous êtes engagé à prendre ou à continuer de prendre, des mesures axées sur le renouvellement du milieu de travail? Dans l'affirmative, comment ont-ils été informés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. À votre avis, votre équipe est-elle à même de constater de nets progrès au chapitre du renouvellement du milieu de travail? Comment le savez-vous?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lorsque vous avez besoin d'aide, savez-vous à qui vous adresser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Réponses :

1. La Relève vise à créer un milieu de travail où les gens se sentent valorisés et reconnus, où ils ont l'occasion de se perfectionner et où sont mises en application les valeurs fondamentales de la fonction publique. (Titre de *La Relève* : Un parti pris pour l'action publié le 15 octobre 1997)
3. - Quatrième et cinquième rapports annuels au Premier ministre sur la fonction publique
- La Relève : Un parti pris pour l'action
- CD-ROMs sur *La Relève*
- Le plan de votre ministère ou organisme
- De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique
- Valoriser nos gens : Rapport sur le milieu de travail de demain
- Document sur la fierté et la reconnaissance

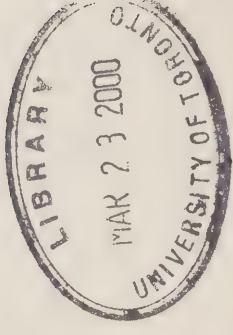
B201
L.N.
-1998
872

La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence
Leadership Action RenouveaunergieApprentissageExpertise Valeurs Excellence

THE LEADERSHIP NETWORK

June 1998



BACKGROUND

- *La Relève* initiative launched by the Clerk of the Privy Council in January 1997
- Renewal of the Public Service began, coordinated through work of the *La Relève* Task Force
- Significant progress made on corporate files, by departments, by regions, and by functional communities
- *La Relève* Task Force received the Gold Star Agency Award for 1997/98 from the Canadian Public Personnel Management Association for most positive effect of the decade on human resource management and renewal in the Public Service

BUILDING ON SUCCESS

- June 1998 Prime Minister announced the Leadership Network to carry forward renewal initiatives begun by *La Relève*
- Leadership Network will replace the Task Force and continue its momentum and success
- Enhance the horizontal coordination of efforts in support of Public Service renewal

WHAT IS THE LEADERSHIP NETWORK?

- A new horizontal organization within the Prime Minister's portfolio
- Comprises three horizontally integrated components
 - Leadership Network Development
 - *La Re/ève* Action Support
 - ADM Corporate Secretariat
- Established by Order in Council with "agency" status
- About 30 staff including the ADM Secretariat previously housed at the PSC
- Peter Harrison to head the new agency

MANDATE

- "To promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*"

OPERATING PRINCIPLES

- Reports functionally to the Committee of Senior Officials (COSO) which represents the Deputy Minister community
- Work in close partnership with other stakeholders, including:
 - departments and agencies
 - regions
 - functional communities
 - learning advisory panels
 - Public Service Commission
 - Treasury Board Secretariat
 - Canadian Centre for Management Development
- Draw on knowledge, expertise and talent throughout the Public Service
- Build on the momentum of earlier *La Re/ève* initiatives

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

- Three horizontally integrated components
 - Leadership Network Development
 - *La Relève* Action Support
 - Assistant Deputy Minister Corporate Secretariat

Leadership Network Development

Areas of Focus:

- Nurture existing leader networks and create others
- Reach out to leaders at all levels of the Public Service
- Strengthen traditional communication techniques; expand on intranet and internet use
- Enhance dialogue among leaders

***La Relève* Action Support**

Areas of Focus:

- Assists departments and agencies, functional communities, and federal regional councils in *La Relève* implementation
- Promote and support action throughout the Public Service and in all regions in key areas such as:
 - pride and recognition
 - values and ethics
 - demographics
 - challenges of middle managers and executives
 - workforce of the future
 - regional and national engagement in public service reform

Assistant Deputy Minister (ADM) Corporate Secretariat

Areas of Focus:

- Single window secretariat to facilitate collective management of ADMs
- Career counselling and advisory services related to:
 - entry to ADM community
 - assignments
 - personal and career development strategies
 - learning opportunities
- Support for ADM corporate role in supporting *La Re/ève* and dialogue among executives, managers, and leaders at all levels in the Public Service

HOW TO REACH US

The Leadership Network /
Le Réseau du leadership

Telephone: (613) 996-1353

Facsimile: (613) 943-5520

Website: <http://leadership.gc.ca>

RENSEIGNEMENTS

The Leadership Network / Le Réseau du leadership

Téléphone : (613) 996-1353

Télécopieur : (613) 943-5520

Site Web : <http://leadership.gc.ca>

Secrétariat des sous-ministres adjoint

Champ d'action :

- Secrétariat de type « guichet unique » devant faciliter la gestion collective des SMA
- Fournir des services d'orientation et des services collectifs axés sur :
 - l'entrée en fonction des nouveaux SMA
 - les affectations
 - les stratégies de perfectionnement personnel et professionnel
 - les possibilités d'apprentissage
- Aider les SMA à poursuivre leur rôle à l'appui de *La Relève* ainsi qu'à favoriser le dialogue entre les cadres de direction, les gestionnaires et les autres leaders de la fonction publique

***La Relève* : soutien à l'action**

Champ d'action :

- Aider les ministères et les organismes centraux, les groupes fonctionnels ainsi que les conseils régionaux fédéraux à faire appliquer les principes de *La Relève*
- Favoriser l'adoption, partout au pays, de mesures concrètes sur les grandes questions, par exemple :
 - la fierté et la reconnaissance
 - les valeurs et l'éthique
 - les données démographiques
 - les défis que doivent relever les cadres intermédiaires et les cadres de direction
 - le milieu de travail de demain
 - les préoccupations régionales et nationales en matière de réforme de la fonction publique

Développement de réseaux du leadership

Champ d'action :

- Soutenir les réseaux actuels et en créer de nouveaux
- Joindre les leaders de tous les niveaux de la fonction publique
- Renforcer les techniques de communication traditionnelles et recourir davantage aux réseaux intranet et internet
- Enrichir le dialogue entre les leaders

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

- Trois composantes intégrées :
 - Développement de réseaux du leadership
 - *La Relève* : soutien à l'action
 - Secrétariat des sous-ministres adjoints

PRINCIPES DIRECTEURS

- Le Réseau du leadership relève du Comité des hauts fonctionnaires (CHF), lequel représente la communauté des sous-ministres.
- Il travaille avec d'autres intervenants, par exemple :
 - les ministères et les organismes centraux;
 - les conseils régionaux;
 - les groupes fonctionnels;
 - les comités consultatifs sur l'apprentissage;
 - la Commission de la fonction publique;
 - le Secrétariat du Conseil du Trésor;
 - le Centre canadien de gestion.
- Il permettra de mettre à profit la somme de connaissances, d'expérience et de compétences que recèle la fonction publique.
- Il poursuivra l'élan donné par les premières initiatives mises en oeuvre dans le cadre de *La Relève*.

MANDAT

- « Promouvoir, créer et appuyer des réseaux de leaders partout dans la fonction publique du Canada, et les aider à faire face au défi que continue de présenter *La Relève*. »

Qu'est-ce que le réseau du leadership?

- Une nouvelle organisation horizontale faisant partie du portefeuille du Premier ministre.
- Trois composantes horizontales :
 - ! Développement de réseaux du leadership
 - ! *La Relève* : soutien à l'action
 - ! Secrétariat des sous-ministres adjoints
- Constitué en vertu d'un décret qui confirme son statut de « ministère »
- Personnel de 30 employés qui englobe notamment le Secrétariat des SMA anciennement rattaché à la CFP.
- Nomination de Peter Harrison au poste de directeur.

MAINTENIR LE CAP

- En juin 1998, le Premier ministre a annoncé la création du Réseau du leadership afin de poursuivre les réformes entreprises par *La Relève*.
- Le Réseau du leadership continuera sur la lancée du Groupe de travail.
- Le nouvel organisme veillera à promouvoir une coordination horizontale des efforts déployés pour renouveler la fonction publique.

CONTEXTE

- L'initiative *La Re/ève* a été lancée par le greffier du Conseil privé au mois de janvier 1997.
- Le Groupe de travail *La Re/ève* a dès lors entrepris de coordonner les travaux consacrés au renouvellement de la fonction publique.
- Les ministères, les conseils régionaux et les groupes fonctionnels ont réalisé des progrès importants dans des dossiers touchant toute l'administration fédérale.
- Pour l'année 1997-1998, l'Association canadienne de la gestion du personnel des services publics a décerné son prix Étoile d'or au Groupe de travail *La Re/ève*, dont les efforts lui paraissent avoir eu l'effet le plus positif de la décennie sur la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence
Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

LE RÉSEAU DU LEADERSHIP

Juin 1998



Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

<http://leadership.gc.ca>

THE LEADERSHIP NETWORK

June 4, 1998

Since January of 1997 much has been achieved on public service renewal throughout Canada under the auspices of *La Relève*, as reported in the Clerk of the Privy Council's *Fifth Annual Report to the Prime Minister on The Public Service of Canada* (March, 1998) and its two companion documents. The challenge is now to consolidate these achievements, to build on success and to maintain the momentum.

In order to do this, The Leadership Network is being created. It is a new horizontal organization whose mandate is *to promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of La Relève.*

The Leadership Network will develop close partnerships with departments and agencies, regions, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and the Canadian Centre for Management Development. It will also build on and complement existing networks, and will draw on knowledge, expertise and talent within the Public Service of Canada and its component parts. The Leadership Network will report to the Committee of Senior Officials (COSO), which represents the Deputy Minister community. The statutory roles and responsibilities of Central Agencies are not affected by the creation of The Leadership Network.

Recognizing that leadership in the Public Service of Canada occurs at all levels and in all workplaces, The Leadership Network will have three horizontally integrated components: the Assistant Deputy Minister (ADM) Corporate Secretariat, *La Relève* Action Support, and Leadership Network Development.

Assistant Deputy Minister (ADM) Corporate Secretariat

Beginning in early 1997 a number of significant changes have been made which affect the Assistant Deputy Minister (ADM) community and its management as a corporate resource. These include: appointment to level (new ADMs and current ADMs who opt in); a promotion process based on personal readiness; a greater variety of assignments; and access to personalised learning opportunities. The matter of how to support the collective management of the ADM community has been under discussion for some time.

Following extensive consultations with ADMs and on the recommendation of Deputy Minister Champions, the Secretary to the Treasury Board and the President of the Public Service Commission, a “single window” ADM Corporate Secretariat will be created. Its principal role will be to facilitate the collective management of ADMs. This will include career counselling and advisory services related to entry into the ADM community, assignments, personal and career development strategies, and learning and promotion opportunities.

Support will also be provided to the ADM community to build on its corporate contribution to *La Relève* - particularly in leading dialogue among executives, managers, and other leaders in the public service.

La Relève Action Support

La Relève has given rise to an unprecedented focus on people issues in the Public Service of Canada, in all departments, in all regions, and at all levels. In her *Fifth Annual Report to The Prime Minister* the Clerk of the Privy Council indicates that “much more can be done to build a vibrant and creative institution relevant to the needs of Canada - an institution capable of attracting and retaining the talent it requires and providing its public servants with rewarding and stimulating careers.” The challenge for the Public Service of Canada, as a knowledge-based organization, is to become a “borderless institution”, and a “learning organization” which recognizes, values and supports “effective leaders”.

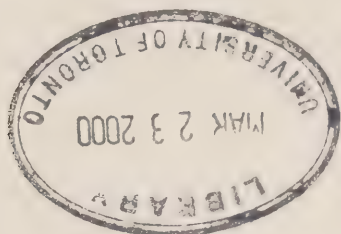
The message is strong that, as the momentum of *La Relève* is picking up across Canada, there is a need to consolidate its success and to share more broadly what has been learned. Consequently, The Leadership Network will include a *La Relève* Action Support component which will build on the activities the *La Relève* Task Force, which has completed its mandate. *La Relève* Action Support will assist departments and agencies, functional communities and federal regional councils in implementing *La Relève*. It will draw on the leadership at all levels of the public service to promote and support action in all parts of the country around major issues such as: pride and recognition; values and ethics; the challenges faced by executives and middle managers; the emerging workforce of the future; and regional issues.

Leadership Network Development

Following many years of change and restructuring, the Public Service of Canada has lost a number of the networks which helped leaders to interact with each other and to be informed about and react to key corporate issues. This has resulted in a reduced capacity to communicate within the organization. New networks which are adapted to current circumstances are beginning to emerge, but the challenge is to nurture and develop them and to create others where the need is warranted.

The Leadership Network will include a Network Development component which will, in partnership with and drawing on the expertise of regions, Departments and Central Agencies, reach out to leaders at all levels of the Public Service of Canada - executives, managers, supervisors and

employees. The component will promote the emergence of new networks using both effective traditional techniques as well as available electronic means (Intranet and Internet). This will enhance the process of dialogue between leaders around the challenge of public service renewal and will contribute to the strengthening of the communications capacity within the Public Service of Canada.



La Relève

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

<http://leadership.gc.ca>

LE RÉSEAU DU LEADERSHIP

le 4 juin 1998

Comme le soulignait le greffier du Conseil privé dans son *Cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* (1998) et dans les deux documents qui l'accompagnent, des étapes importantes ont été franchies partout au pays depuis le lancement de *La Relève*, en janvier 1997. Le défi consiste maintenant à donner des bases plus solides aux réalisations qui en découlent, à tirer parti des réussites et à maintenir l'élan donné.

C'est dans cette optique que vient d'être créé le Réseau du leadership, une organisation à structure horizontale dont le mandat consiste à *promouvoir, à mettre en place et à maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à continuer à relever les défis de La Relève*.

Le Réseau du leadership travaillera en collaboration étroite avec les ministères et les organismes centraux, les régions, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion. Complément des réseaux déjà existants, sur lesquels il s'appuiera, il permettra de mettre à profit la somme de connaissances, d'expérience et de compétences que recèlent la fonction publique du Canada et ses diverses composantes. Le Réseau du leadership relèvera du Comité des hauts fonctionnaires (CHF), qui représente la collectivité des sous-ministres. Le rôle et les responsabilités que la loi confère aux organismes centraux ne seront en rien touchés par la création du Réseau du leadership.

Partant du principe que le leadership s'exerce à tous les échelons de la fonction publique du Canada, le Réseau comportera trois éléments bien intégrés : le secrétariat des sous-ministres adjoints, un volet « *La Relève* : soutien à l'action » ainsi qu'un volet « développement des réseaux de leadership ».

Secrétariat des sous-ministres adjoints

Dès le début de 1997, des changements importants ont été effectués à l'égard de la collectivité des sous-ministres adjoints (SMA) en vue, notamment, d'établir un régime de gestion collective du groupe. Ces mesures comprennent, entre autres, la nomination à un niveau déterminé (pour les nouveaux SMA et ceux déjà en poste qui choisissent d'adhérer au régime); un processus de promotion fondé sur le niveau de compétence atteint; un plus grand choix d'affectations ainsi que l'accès à des programmes d'apprentissage faits sur mesure. La question des exigences d'un régime

de gestion collective des SMA est également débattue depuis un certain temps.

Au terme d'un vaste processus de consultation des SMA, et sur la recommandation des sous-ministres champions, du secrétaire du Conseil Trésor et du président de la Commission de la fonction publique, un secrétariat de type « guichet unique » sera créé. Sa principale fonction sera de faciliter la gestion collective des SMA. Il offrira, entre autres, des services d'orientation et des services consultatifs axés sur l'entrée en fonction des nouveaux SMA, les affectations, les stratégies de perfectionnement personnel et professionnel, ainsi que les possibilités d'apprentissage et de promotion.

Le Réseau du leadership aidera également les SMA à poursuivre leur rôle collectif à l'appui de *La Relève* et plus particulièrement, à favoriser le dialogue entre les cadres de direction, les gestionnaires et les autres leaders de la fonction publique.

La Relève : soutien à l'action

Grâce à *La Relève*, les questions relatives aux ressources humaines dans la fonction publique du Canada — dans l'ensemble des ministères et des régions, et à tous les niveaux — bénéficient maintenant d'une attention jamais vue par le passé. Dans son *Cinquième rapport annuel au Premier ministre*, le greffier du Conseil privé précise que « des réalisations importantes seront possibles au cours des prochaines années pour édifier une institution vivante et dynamique, capable de répondre aux besoins des Canadiens, d'attirer et de retenir les talents nécessaires, et d'offrir aux employés du secteur public des emplois valorisants et des carrières stimulantes. » Le défi que devra relever la fonction publique du Canada, en tant qu'institution qui privilégie le savoir, consistera à devenir une « institution décloisonnée » et une « organisation axée sur l'apprentissage continu » qui reconnaît, valorise et soutient les « leaders efficaces ».

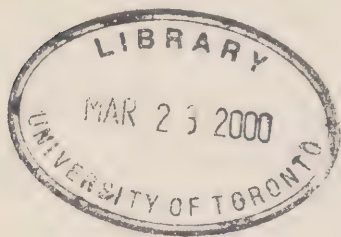
À un moment où l'élan donné par *La Relève* commence à se faire sentir partout au Canada, il convient certainement de donner des bases plus solides à ses grandes réalisations et de faire profiter le plus grand nombre de personnes possibles des enseignements que nous en avons tirés. Le Réseau du leadership comportera donc un volet « *La Relève : soutien à l'action* » fondé sur les activités du Groupe de travail *La Relève*, dont le mandat a maintenant pris fin. Les ministères et les organismes centraux, les groupes fonctionnels et les conseils régionaux fédéraux y trouveront l'aide dont ils auront besoin pour faire appliquer les principes de *La Relève*. À tous les échelons de la fonction publique, les leaders seront encouragés à promouvoir et à appuyer l'adoption, partout au pays, de mesures concrètes portant sur les grandes questions comme la fierté et la reconnaissance, les valeurs et l'éthique, les défis que doivent relever les cadres de direction et les cadres intermédiaires, le milieu de travail de demain, ainsi que les préoccupations régionales.

Développement des réseaux de leadership

Après de nombreuses années de changement et de restructuration, la fonction publique du Canada a perdu un certain nombre des réseaux dont les leaders ont besoin pour échanger et pour s'informer sur les problèmes propres à l'ensemble de l'administration fédérale et sur les moyens d'y faire face. Les communications pangouvernementales s'en trouvent donc affaiblies. De nouveaux réseaux, mieux adaptés aux besoins actuels, font petit à petit leur apparition; il convient maintenant

de les soutenir et de les développer, et d'en créer d'autres au gré des besoins qui viennent à surgir.

Le Réseau du leadership comportera donc un volet « développement des réseaux » qui, avec le concours des régions, des ministères et des organismes centraux, permettra d'encourager les leaders à tous les échelons de la fonction publique du Canada — les cadres de direction, les gestionnaires, les superviseurs et les employés — à créer de nouveaux réseaux faisant appel autant aux techniques traditionnelles qui ont déjà fait leurs preuves qu'aux moyens électroniques actuellement disponibles (Intranet et Internet). Il en résultera un enrichissement du dialogue sur les défis que pose le renouvellement de la fonction publique, ainsi qu'une capacité accrue de communiquer au sein de la fonction publique du Canada.





Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

<http://leadership.gc.ca>

THE LEADERSHIP NETWORK

- FACT SHEET -

June 10, 1998

WHAT IT IS?

- a new horizontal organization
- its mandate *is to promote, develop and support networks of leaders throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of La Relève*
- established by Order in Council and designated as an agency, with its own Estimates
- will have about 30 staff, including staff of current Assistant Deputy Minister Secretariat at the Public Service Commission

HOW IT WORKS

- works in close partnership with departments and agencies, regions, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and the Canadian Centre for Management Development
- gives added impetus to *La Relève* by supporting leaders at all levels of Public Service in renewal efforts
- draws on knowledge, expertise and talent throughout the Public Service and its component parts; builds on and complements existing networks
- does not affect statutory responsibilities of Central Agencies
- reports functionally to the Committee of Senior Officials (COSO), which represents the Deputy Minister community

THREE HORIZONTALLY INTEGRATED COMPONENTS

Leadership Network Development

- nurtures existing leader networks, creates others as needed in partnership with regions, Departments and Central Agencies
- reaches out to leaders at all levels of the Public Service – executives, managers, supervisors and employees using traditional communications techniques, Intranet and Internet
- enhances dialogue among leaders around the challenge of public service renewal and contributes to strengthening communications within the Public Service

La Relève Action Support

- assists departments and agencies, functional communities and federal regional councils in implementing *La Relève*
- promotes and supports action across the country around major issues such as: pride and recognition; values and ethics; the challenges faced by executives and middle managers; the emerging workforce of the future; and regional issues

Assistant Deputy Minister (ADM) Corporate Secretariat

- “single window” secretariat to facilitate collective management of ADMs: career counselling and advisory services related to entry into ADM community, assignments, personal and career development strategies, learning opportunities
- support for ADM contribution to *La Relève* – particularly in leading dialogue among executives, managers, and other leaders in the public service

Contact: The Leadership Network
(613) 996-1928



La Relève

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Leadership Action Renouveau Energie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

<http://leadership.gc.ca>

LE RÉSEAU DU LEADERSHIP

- FEUILLET D'INFORMATION -

Le 10 juin 1998

DE QUOI S'AGIT-IL?

- un nouvel organisme
- son mandat consiste à *promouvoir, à mettre en place et à maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à relever les défis de La Relève*
- créé par décret avec le statut d'organisme; doté de son propre budget
- comptera environ 30 employés, incluant le personnel de l'actuel Secrétariat des Sous-ministres adjoints de la Commission de la fonction publique

MODE DE FONCTIONNEMENT

- travail en étroite collaboration avec les ministères et organismes, les régions, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion
- donne un nouvel élan à *La Relève* grâce à l'appui qu'il offre aux leaders de tous les échelons de la fonction publique en vue de poursuivre l'effort de renouvellement
- permet de mettre à profit la somme de connaissances, d'expérience et de compétences que recèle la fonction publique du Canada et ses diverses composantes; s'appuie sur les réseaux existants et contribue à la création de nouveaux réseaux
- ne modifie aucunement les responsabilités légales des organismes centraux
- relève sur le plan fonctionnel du Comité des hauts fonctionnaires (CHF), qui représente la collectivité des sous-ministres

TROIS COMPOSANTES INTÉGRÉES

Développement de réseaux du leadership

- soutient les réseaux de leaders actuels et en mettra sur pied de nouveaux, au besoin, avec le concours des régions, des ministères et des organismes centraux
- encourage les leaders à tous les échelons de la fonction publique - les cadres de direction, les gestionnaires, les superviseurs et les employés - à créer de nouveaux réseaux en ayant recours aux techniques de communication traditionnelles de même qu'aux réseaux intranet et à internet
- contribue à enrichir le dialogue sur les défis que pose le renouvellement de la fonction publique et à renforcer les communications au sein de la fonction publique

La Relève : soutien à l'action

- aide les ministères et organismes, les groupes fonctionnels et les conseil régionaux fédéraux à mettre en oeuvre *La Relève*
- favorise l'adoption, partout au pays, de mesures concrètes portant sur les grandes questions comme la fierté et la reconnaissance, les valeurs et l'éthique, les défis que doivent relever les cadres de direction et les cadres intermédiaires, le milieu de travail de demain, ainsi que les préoccupations régionales

Secrétariat des Sous-ministres adjoint (SMA)

- secrétariat de type "guichet unique" qui facilitera la gestion collective des SMA; offre des services d'orientation et des services consultatifs axés sur l'entrée en fonction des nouveaux SMA, les affectations, les stratégies de perfectionnement personnel et professionnel, ainsi que les possibilités d'apprentissage
- aide les SMA à poursuivre leur rôle à l'appui de *La Relève* - plus particulièrement à favoriser le dialogue entre les cadres de direction, les gestionnaires et les autres leaders de la fonction publique

Renseignements : Le Réseau du leadership
 (613) 996-1928





Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence
Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

<http://leadership.gc.ca>

RENEWAL IN THE PUBLIC SERVICE OF CANADA: SUSTAINING THE MOMENTUM WITH *THE LEADERSHIP NETWORK*

June 10, 1998

To keep pace with the times and the changing needs of Canadians, renewal in the Canadian Public Service is well under way. Our renewal program is about good management. First, we are strengthening policy capacity to ensure that we do what is needed and that the way we do it is consistent with what Canadians want. Second, we are modernizing service delivery, giving Canadians the service they need at a cost they can afford. To ensure this happens, we are building a more dynamic public service adapted to future needs. This is the *La Relève* challenge.

Significant progress has been made but more must and will be done. Public Service renewal efforts are at a watershed. In moving from commitment to action and implementation, we must embed and anchor what we have learned into the very fabric of the public service. It is time to consolidate and aggressively move forward.

To ensure we continue the momentum, The Leadership Network has been created. It is a new horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*. The Leadership Network will report functionally to the Committee of Senior Officials (COSO), which represents the Deputy Minister community. It will work in close partnership with departments and agencies, regions, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and the Canadian Centre for Management Development.

The Leadership Network will operate according to the principles of a "borderless institution", a "learning organization", and the qualities of "effective leadership" outlined in the *Fifth Annual Report to The Prime Minister on the Public Service of Canada* by the Clerk of the Privy Council (March, 1998). It will have three components: Leadership Network Development, a *La Relève* Action Support Team, and strengthened support for the corporate role and collective management of the Assistant Deputy Minister community.

The Leadership Network Development component will reach out to leaders across the country at all levels of the Public Service of Canada – executives, managers, supervisors and employees. It will use traditional and modern electronic means (Internet and Intranet) to inform and to promote dialogue. Our goals are a well-informed public service and public servants encouraged to work together to seek out, share, and adopt the very best practices.

To build on the activities of the *La Relève* Task Force, which began work in January 1997 and has now completed its mandate, The Leadership Network will include a *La Relève* Action Support Team. The team will support departments and agencies, functional communities and federal regional councils in implementing *La Relève*. It will draw on leaders at all levels to promote action in the public service, in all parts of the country, around major renewal issues such as: pride and recognition; values and ethics; the challenges faced by executives and middle managers; the emerging workforce of the future; and regional issues.

The Action Support Team will be a corporate unit providing leadership, guidance and support to the growing numbers of ‘change agents’ throughout the public service.

Finally, as we move ahead, it is clear that concrete action must be taken to support corporate leadership. As the most senior leaders in the public service, Assistant Deputy Ministers (ADM) have a collective responsibility to implement the needed renewal.

To be successful they will need support. A key component of The Leadership Network will be a “single window” ADM Corporate Secretariat that will enable the collective management of ADMs, including career counselling and advisory services related to entry into the ADM community, assignments, personal and career development strategies, and learning opportunities. The Secretariat will also support ADMs in their evolving leadership role and corporate contribution to public service renewal, particularly in leading dialogue among executives, managers and other leaders in the public service.

The goal of The Leadership Network is to ensure that the public service has strong leaders, operating to the highest modern standards and in a manner consistent with the expectations of Canadians. These leaders will aim to develop policy in a way that is more open and consultative, continuously improve service delivery and apply the best practices available.

The bottom line is the determination that Canada and Canadians will continue to be served by the best public service in the world, that citizens will be proud of their public service and our employees will be proud to be part of this important national institution.

Peter Harrison, Ph.D.
Head, The Leadership Network



La Relève

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

<http://leadership.gc.ca>

LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA : MAINTENIR L'ÉLAN AVEC *LE RÉSEAU DU LEADERSHIP*

le 10 juin 1998

Pour être à la fine pointe du progrès et répondre aux besoins changeants des Canadiens, nous avons lancé un programme de renouvellement de la fonction publique qui va maintenant bon train. Notre programme de renouvellement est axé sur la bonne gestion. Premièrement, nous renforçons nos capacités à élaborer des politiques pour être sûrs que nous faisons ce qui est nécessaire et que notre façon de faire est conforme à ce que les Canadiens veulent. Deuxièmement, nous modernisons les modes de prestation de services, offrant à la population les services dont elle a besoin, au prix qu'elle est en mesure de payer. Pour y parvenir, nous édifions une fonction publique plus dynamique et adaptée aux besoins de demain. C'est là le défi de *La Relève*.

Des progrès sensibles ont été accomplis, mais il faut pousser plus loin, et nous le ferons. Les efforts de renouvellement de la fonction publique sont à un point tournant. En passant de l'engagement à l'action, puis à la mise en oeuvre, nous devons intégrer et imprimer les enseignements tirés dans le tissu de la fonction publique. Il est temps de consolider et d'avancer résolument.

Pour conserver l'élan donné et progresser, nous avons créé le Réseau du leadership, une organisation à structure horizontale ayant pour mandat de promouvoir, de mettre en place et de maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à relever les défis continus de *La Relève*. Le Réseau du leadership relèvera sur le plan fonctionnel du Comité des hauts fonctionnaires (CHF), qui représente les sous-ministres. Il travaillera en étroite collaboration avec les ministères et les organismes centraux, les bureaux régionaux, la Commission de la fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion.

Le Réseau du leadership s'inspirera des principes d'une « institution décroisée », d'une « organisation axée sur l'apprentissage continu », et des qualités de « leadership efficace » décrits dans le *Cinquième rapport annuel du greffier du Conseil privé au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* (mars 1998). Il comportera trois éléments : le développement des réseaux de leadership, un groupe de soutien à l'action du renouvellement de la fonction publique (*La Relève*), et un appui renforcé pour le rôle central et la gestion collective des sous-ministres adjoints.

Le volet « développement des réseaux de leadership » permettra d'encourager les leaders de tous les échelons de la fonction publique du Canada — cadres de direction, gestionnaires, superviseurs et employés. On utilisera des moyens de communication traditionnels et électroniques modernes (Internet et Intranet) pour informer et promouvoir le dialogue. Notre objectif : compter sur une fonction publique éclairée et des fonctionnaires encouragés à travailler ensemble, c'est-à-dire à être à l'affût des pratiques exemplaires qui existent, à échanger sur celles-ci et à les adopter.

Pour tabler sur les activités du Groupe de travail *La Relève* créé en janvier 1997 et dont le mandat a pris fin, le Réseau du leadership comprendra un groupe de soutien à *La Relève*. Le groupe aidera les ministères et les organismes, les groupes fonctionnels et les conseils régionaux fédéraux à mettre en œuvre *La Relève*. À tous les échelons de la fonction publique, les leaders seront encouragés à promouvoir et à appuyer l'adoption, partout au pays, de mesures concrètes visant les grandes questions associées au renouvellement telles que la fierté et la reconnaissance, les valeurs et l'éthique, les défis que doivent relever les cadres supérieurs et intermédiaires, le milieu de travail de demain, ainsi que les préoccupations régionales.

Le groupe de soutien à l'action constituera une unité centrale assurant un leadership, une orientation et un appui au nombre croissant d'« agents du changement » dans la fonction publique.

Enfin, au fur et à mesure que nous progressons, il est clair que des mesures concrètes doivent être prises pour soutenir le leadership partout dans la fonction publique. En tant que principaux cadres supérieurs de la fonction publique, les sous-ministres adjoints (SMA) ont la responsabilité collective de faire en sorte que le renouvellement nécessaire se matérialise.

Comme ils auront besoin d'aide pour y parvenir, un « guichet unique », le Secrétariat des SMA, a été créé. Élément clé du Réseau du leadership, le Secrétariat facilitera la gestion collective des SMA et offrira entre autres des services d'orientation, des services consultatifs axés sur l'entrée en fonction des nouveaux sous-ministres adjoints, les affectations, les stratégies de perfectionnement personnel et professionnel, et l'apprentissage. Il les aidera aussi à assumer leur rôle changeant de

leader et à participer en général au renouvellement de la fonction publique, en particulier à mener le dialogue parmi les cadres, les gestionnaires et d'autres leaders de la fonction publique.

Le Réseau du leadership a pour but de veiller à ce que la fonction publique puisse compter sur des leaders de premier plan et s'inspire des normes les plus modernes qui soient tout en répondant aux attentes des Canadiens. Ces leaders s'efforceront d'élaborer des politiques d'une manière qui favorise l'ouverture et la consultation, de toujours améliorer les modes de prestation de services et d'appliquer les meilleures pratiques qui soient.

Finalement, plus que jamais, nous sommes déterminés à ce que le Canada et les Canadiens continuent d'être servis par la meilleure fonction publique au monde, à ce que les citoyens soient fiers de leur fonction publique, et à ce que nos employés soient fiers de travailler pour cette importante institution nationale.

Peter Harrison, Ph.D.
Directeur, Le Réseau du leadership





CAI
LN
- 1998
B72

Building on Dialogue: The Leader's Kit for Managers, Supervisors and Employees

The aim of this toolkit is to help you begin building a better work environment for yourself and your team — an environment characterized by self-development, creativity, innovation, commitment to excellence, mutual respect and pride. This guide, along with the tools and resources in the kit, will be useful to any public servant who is involved in bringing about change in his or her workplace.

Miser sur le dialogue : Trousse du leadership à l'intention des gestionnaires, des superviseurs et des employés

La présente trousse vise à vous aider à améliorer votre environnement de travail et celui de votre équipe, de manière qu'il favorise l'épanouissement personnel, la créativité, l'innovation, la poursuite de l'excellence, le respect mutuel et la fierté. Ce guide, de même que les outils et les ressources qui l'accompagnent, seront utiles à tous les fonctionnaires qui s'appliquent à transformer leur milieu de travail.



The Leadership Network is a horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*.

Le Réseau du leadership est une organisation à structure horizontale ayant pour mandat de promouvoir, de mettre en place et de maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à relever les défis continus de *La Relève*.

Nota :

Dans la présente publication, les termes du genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Your Place in La Relève

Public servants have dealt with many challenges in the past several years. *La Relève*, the government-wide initiative to renew the public service, presents a new challenge, one that holds out the reward of a vital, value-based workplace for all of us.

La Relève is:

- A **challenge** to build a modern and vibrant institution able to use fully the talents of its people.
- A **commitment** by each and every public servant to do everything in their power to provide for a modern and vibrant organization now and in the future.
- A **duty**, as the guardians of the institution, to pass on to our successors an organization of qualified and committed staff ready to face the challenges of their time.

La Relève is everyone's responsibility and it will require everyone's commitment, but it will be particularly demanding for leaders at all levels. It cannot be done by one person or one department acting alone, and it will require a co-ordinated and sustained effort over a long period of time. Every individual, every department, every agency and every unit has a role to play.

There is no master plan for *La Relève* and no quick fix. Rather, it is about the positive impact of small steps, learning as we go, making adjustments wherever we can, celebrating our success and — above all — having a bias for action.

Votre place dans La Relève

Ces dernières années, les fonctionnaires ont eu à relever de nombreux défis. *La Relève*, l'initiative gouvernementale pour renouveler la fonction publique, comporte un nouvel enjeu : celui de créer pour chacun d'entre nous un milieu de travail stimulant et reposant sur des valeurs qui lui sont propres.

L'initiative appelée *La Relève* est :

- le **défi** de bâtir une institution moderne et dynamique capable de tirer pleinement profit des aptitudes de ses employés;
- l'**engagement** des fonctionnaires de tout mettre en œuvre, sur le plan individuel et collectif, pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique aujourd'hui et demain;
- l'**obligation**, en tant que gardiens de l'institution, de léguer à nos successeurs une organisation dotée de personnes compétentes et dévouées capables de relever les défis de leur temps.

Si *La Relève* est la responsabilité de tous et exige l'engagement général, elle exige encore plus de la part des leaders à tous les échelons. Elle ne peut être l'œuvre d'une seule personne ou d'un seul ministère. Il faudra des efforts concertés et soutenus sur une longue période de temps. Tous les fonctionnaires, tous les ministères, tous les organismes et toutes les sections ont un rôle à jouer.

La Relève ne suit pas de plan directeur et elle ne se fera pas comme par magie. Elle se fera petit à petit, à coups de réussites, et parfois d'apprentissages menant à des rajustements, mais par-dessus tout, elle sera un parti pris pour l'action.

The Role of a Leader

Public service renewal envisions a workplace in which all employees can take on a leadership role. In her *Fifth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet set a goal for the public service to become a borderless institution and a learning organization. She stated that this requires everyone to change — managers, supervisors and employees — and that it needs leadership. She went on to describe the characteristics of effective leaders:

“Effective leaders

- Have a sense of direction. They are confident in their beliefs and values and have a clear sense of purpose.
- Are the servants of their followers. They liberate the energy and talent of others, allow their ideas to flow, and help them reach and extend their potential.
- Free the potential of others. They understand that leadership is required at all levels and in all workplaces, and they allow others to discover their own leadership potential.
- Foster inclusiveness. By being flexible and open-minded, they encourage others to join in and be part of a collective effort. They listen and foster two-way communication.
- Value and support people. People want to make a difference, to be proud of their results and to be recognized for what they do. Leaders help to create an environment which satisfies these needs, builds

Le rôle d'un leader

L'initiative de renouvellement de la fonction publique conçoit le milieu de travail comme un endroit où tous les employés peuvent exercer un leadership. Dans son *Cinquième rapport au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a indiqué que la fonction publique devrait devenir une institution décloisonnée et une organisation axée sur l'apprentissage. Elle a déclaré que pour y arriver tout le monde était appelé à changer — les gestionnaires, les superviseurs et les employés — et qu'il fallait en plus compter sur le leadership. Elle a poursuivi en décrivant ainsi les caractéristiques des leaders efficaces :

« Les leaders efficaces

- ont un sens de direction. Ils ont des convictions et des valeurs claires, et ils sont conscients du but de leurs actions;
- sont au service des gens qui les appuient. Ils libèrent l'énergie et le talent des autres, favorisent le jaillissement des idées, et aident les autres à réaliser et à dépasser leur potentiel;
- libèrent le potentiel des autres. Ils comprennent que le leadership est nécessaire à tous les échelons et dans tous les milieux de travail, et ils permettent aux autres de découvrir leur propre potentiel de leadership;
- sont des rassembleurs. Ils encouragent les autres à participer à l'effort collectif en étant souples et ouverts d'esprit. Ils écoutent et favorisent le dialogue;
- valorisent et soutiennent les autres. Ils reconnaissent le désir de chacun d'apporter une contribution et d'être reconnu. Les leaders aident à créer un milieu qui répond à ces besoins, qui tire profit de la diversité et qui permet à chacun de contribuer à sa pleine mesure. Les leaders reconnaissent l'apport des autres à l'atteinte des objectifs communs. »

on diversity and allows people to contribute to their fullest. Leaders recognize other people's contribution to common goals."

All public servants can display leadership at their own level by cultivating those values, communicating them to others and acting on them. Leaders keep on learning, support learning opportunities for others, and are willing and able to adapt to the changes renewal brings.

Spark a Dialogue In Your Workplace

There is a wealth of resources available to help you get your own workplace renewal initiative under way. Any one of the documents included with this toolkit makes a good starting point for discussions on human resources issues with your work team. In addition to an improved mutual understanding about what matters most to your team, discussions like these can lead to action plans and decisions that can change the way you and your team work, for the better.

La Relève CD-ROM

Check out what's happening elsewhere in the Public Service. The new CD-ROM, produced by The Leadership Network and entitled *Renewal in the Public Service of Canada — La Relève* is a "virtual showcase" of *La Relève* initiatives now under way in departments, central agencies, functional communities and federal regional councils. It includes key *La Relève* documents and a wide range of practical tools developed throughout the public service for better human resource management. You can use the CD-ROM to do a word or subject search, and view

Tous les fonctionnaires peuvent faire preuve de leadership en cultivant ces valeurs, en les transmettant aux autres et en s'y conformant eux-mêmes. Les leaders sont des personnes qui se mettent sans cesse en situation d'apprentissage, qui font en sorte que les autres aient aussi des occasions de se perfectionner, et qui acceptent et sont capables de s'adapter aux changements que provoque tout renouvellement.

Amorcer le dialogue dans votre lieu de travail

Quantité de ressources est à votre disposition pour vous aider à mettre en marche une initiative de renouvellement dans votre milieu de travail. Tous les documents qui font partie de la présente trousse peuvent constituer un bon point de départ pour discuter de questions relatives aux ressources humaines avec les membres de votre équipe. Outre qu'ils favorisent une meilleure compréhension des aspects qui les préoccupent le plus, de tels échanges peuvent déboucher sur des plans d'action et sur des décisions qui auront pour effet d'améliorer votre façon de travailler de même que celle de votre équipe.

Le CD-ROM de La Relève

Vérifiez ce qui se passe ailleurs dans la fonction publique. Le nouveau CD-ROM : *Renouvellement dans la fonction publique du Canada : La Relève* produit par Le Réseau du leadership est une « présentation virtuelle » qui présente les initiatives en voie de réalisation au sein des ministères, des organismes centraux, des groupes fonctionnels et des conseils régionaux fédéraux. Vous y trouverez les documents clés de *La Relève* et de nombreux autres outils pratiques qui ont été conçus dans les différents secteurs de la fonction publique afin d'améliorer la gestion des ressources humaines. Vous pouvez utiliser le CD-ROM pour effectuer une recherche par terme ou par sujet, et pour consulter et imprimer des documents traitant de sujets qui

and print documents related to your particular interests. Or you can do a "horizontal" search for plans developed by others in your own functional community, or in another department. All of these documents, plans and reports can be found on The Leadership Network's Internet site: <http://leadership.gc.ca>, or copies are also available from: Canada Communications Group Inc. at (819) 779-4341 or by fax at (819) 779-2833.

La Relève Action Plans and Progress Reports

Departments, functional communities and federal regional councils have developed their own renewal plan focusing on issues ranging from training and career development to ways to encourage teamwork. These plans are an excellent starting point for formulating your own ideas on how to introduce measures for renewal customized to your work group. You will find a copy of each of these plans, as well as a spring 1998 progress report, on the enclosed CD-ROM.

Tools for Leadership and Learning

Have a look at the booklet *Tools for Leadership and Learning* in this kit to discover the range of possibilities for information exchange and dialogue for a work team. Prepared by the Department of Indian Affairs and Northern Development for its own internal use, this document has been adapted for use throughout the public service. It suggests a wealth of ways to foster open communication that focuses on team building, individual initiative and leadership. Practical tips are included to help you decide whether each tool can be helpful in your

vous intéressent. Vous pouvez aussi vous en servir pour réaliser une recherche « horizontale » sur les plans élaborés par d'autres membres de votre groupe fonctionnel, ou dans un autre ministère. Tous ces documents, ces plans et ces rapports sont affichés sur le site Web du Réseau du leadership : <http://leadership.gc.ca>. Vous pouvez aussi vous les procurer auprès du Groupe Communication Canada inc. au 819-779-4341, ou par télécopieur au 819-779-2833.

Les plans d'action et les rapports provisoires d'activités de La Relève

Les ministères, les groupes fonctionnels et les conseils régionaux fédéraux ont élaboré leur plan de renouvellement dont les éléments essentiels vont de la formation et du perfectionnement professionnel aux façons d'encourager le travail d'équipe. Ces plans sont un excellent point de départ pour formuler vos propres idées quant aux mesures qui pourraient être prises pour adapter les activités de renouvellement aux besoins de votre groupe de travail. Vous trouverez un exemplaire de ces plans de même que le rapport provisoire d'activités du printemps 1998, sur le CD-ROM ci-joint.

La Trousse du leadership et de l'apprentissage

Jetez un coup d'œil à la brochure intitulée *Trousse du leadership et de l'apprentissage* qui se trouve dans la présente pochette. Vous y découvrirez les multiples possibilités qui s'offrent à vous pour susciter l'échange d'informations et encourager le dialogue au sein de votre équipe de travail. Conçu par le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien pour utilisation interne, cet ouvrage a été adapté pour l'ensemble de la fonction publique. Il contient de nombreuses suggestions pour favoriser la communication ouverte qui met en valeur le travail d'équipe, l'initiative personnelle et le leadership. Il donne des conseils pratiques qui vous aideront à juger de l'utilité de chacun des outils proposés compte tenu de la situation qui est la vôtre, et à choisir

particular situation, which resources you will need to use it effectively, how to apply it, and how to follow up.

Recognizing Achievement, Fostering Pride

You can also find in this toolkit a booklet that summarizes the findings of the COSO Sub-Committee on Pride and Recognition in the Public Service. *Recognizing Achievement, Fostering Pride* suggests practical measures to help promote pride and the recognition of excellence in the workplace.

Reinforcing a culture of pride among your team while using and strengthening formal and informal recognition systems for outstanding work, are essential elements for renewal.

Dialogue on Values and Ethics — A Practical Guide

This discussion guide, included with the toolkit, summarizes the findings of the Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics. The discussion guide aims to help all public servants understand and apply the basic values that inspire their individual and collective commitment to serving the public good.

The guide deals with a range of often complex issues that have troubled public servants for some time. These issues include an understanding of responsibility, accountability and “who takes the blame”; the changing concept of anonymity for the public servant; the distinction between “citizens” and “clients”; and the tension between the traditional public service and the new “entrepreneurial” outlook with its emphasis on risk taking.

les ressources dont vous aurez besoin pour employer ces outils à bon escient. Vous y trouverez également des directives quant à la manière d'utiliser ces outils et d'évaluer les résultats obtenus.

Reconnaître les réalisations et favoriser la fierté

La trousse contient une brochure dans laquelle sont résumées les conclusions du sous-comité du CHF sur la fierté et la reconnaissance dans la fonction publique du Canada. Intitulé *Reconnaître les réalisations et favoriser la fierté*, ce livret vous propose des mesures concrètes pour vous aider à promouvoir la fierté et la reconnaissance de l'excellence dans votre milieu de travail.

Parmi les éléments essentiels de l'initiative de renouvellement, figurent le renforcement d'une culture de la fierté au sein de votre équipe ainsi que l'utilisation et l'amélioration de systèmes officiels et officieux de reconnaissance du travail exceptionnel.

Dialogue sur les valeurs et l'éthique : Un guide pratique

Ce guide de discussion, qui fait partie de votre trousse, résume les conclusions du Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique. Il devrait aider tous les fonctionnaires à comprendre et à mettre en application les valeurs fondamentales qui sous-tendent l'engagement individuel et collectif à servir l'intérêt public.

Le guide aborde de nombreuses problématiques, souvent complexes, avec lesquelles les fonctionnaires sont aux prises depuis un certain temps déjà. Celles-ci concernent entre autres la responsabilité, la responsabilisation et la notion de blâme; le concept changeant de l'anonymat du fonctionnaire; la distinction entre « citoyens » et « clients »; la tension entre la fonction publique traditionnelle et la nouvelle perspective « d'entreprise » qui insiste sur la disposition à prendre des risques.

Valuing Our People: The Summary Report of the Advisory Committee on the Workforce of the Future

Another component of The Leader's Kit is this pocket-sized book which summarizes the findings of over 500 federal public service employees from all departments and all regions on how to develop and renew the workplace over the next few years and beyond. The recommendations in *Valuing Our People* will help your team forge a new human resources climate — one that puts people first, facilitates lateral and upward career mobility, and fosters continuous learning and training for generic skills.

Self-assessment Questionnaire

A self-assessment questionnaire is provided to assist work teams wishing to evaluate their own progress on the renewal initiative.

For More Information

If you need help in getting things started with your work team, or would like more information, call your organization's human resources branch, or ask for the team that is working on renewal in your organization. You can also get ideas and assistance from the *La Relève* website at <http://leadership.gc.ca>.

Valoriser nos gens : Rapport sommaire du Comité consultatif sur le milieu de travail de demain

Autre document faisant partie de la trousse du leader, ce livret format poche présente sous une forme abrégée les idées et réflexions de plus de 500 fonctionnaires fédéraux de tous les ministères et de toutes les régions quant à la manière de développer et de renouveler le milieu de travail au cours des années à venir. Les recommandations contenues dans *Valoriser nos gens* aideront votre équipe à créer un nouveau climat de gestion des ressources humaines, un climat qui donne priorité aux personnes, qui favorise la mobilité professionnelle latérale et ascendante, et qui valorise l'apprentissage continu et l'acquisition de compétences de base.

Questionnaire d'auto-évaluation

Un questionnaire d'auto-évaluation est joint à la présente trousse pour aider les équipes de travail qui souhaitent évaluer les progrès qu'elles ont accomplis dans la mise en œuvre de l'initiative de renouvellement de la fonction publique.

Pour plus de renseignements


Si vous avez besoin d'aide pour convaincre votre équipe de travail de se mettre en branle, ou si désirez tout simplement plus de renseignements, communiquez avec la direction générale des ressources humaines de votre organisation ou informez-vous au sujet de l'équipe responsable du dossier du renouvellement au sein de votre organisation. Vous pouvez aussi glaner des idées intéressantes et obtenir de l'aide en consultant le site Web de *La Relève* à l'adresse <http://leadership.gc.ca>.

CAI
LN
-1998
B72



Leadership • Action • Renewal • Energy • Learning • Expertise • Values • Excellence

Valuing Our People

Summary Report  *Workforce of the Future*



The Leadership Network is a horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*.



For additional copies, please contact the Canada Communication Group Inc. (CCG) at:

Tel.: (819) 779-4341

Fax: (819) 779-2833

Contents

Foreword by Jocelyne Bourgon	iii
Preface	v
Our Vision of the Future Public Service of Canada	vii
1. A Commitment to Change: Putting our People First . . .	1
2. The Varied Public Service Career	3
3. Training for Generic Skills	4
4. New Working Arrangements	6
5. Technology, the Workplace and Quality of Life	8
6. Sharing Information Within the Public Service and With the Canadian Public	10
7. Conclusion: The Workforce of Tomorrow	12
Appendix A: Suggested Actions for Effective Renewal	13



Foreword

In the *Fourth Annual Report to the Prime Minister on The Public Service of Canada*, I wrote about a "quiet crisis" in Canada's Public Service, a crisis whose symptoms include reduced morale and stagnating careers. Although this situation creates risks, it also opens up new opportunities. The report *Valuing Our People* indicates the existence of a tremendous opportunity. The desire for change expressed by the Public Service employees who participated in the consultations on the Workforce of the Future, and their willingness to contribute to renewal, are the essential ingredients of sustainable reform of the Public Service.

The only risk is to avoid or delay action. I support the general thrust of the report and I encourage my colleagues in departments and agencies and in central agencies to review the recommendations in light of their specific circumstances. Some will find that many of the recommended actions are already being taken. Others will find the list of 'things to do' dauntingly long. I believe, however, that the measure of success in *La Relève* is in achieving concrete results, at whatever magnitude is possible. The action plan that each federal organization prepares will be unique, drawing on different elements of the recommendations, and with priorities and time lines appropriate to their individual circumstances.

The only risk is to avoid or delay action. ...the measure of success in La Relève is in achieving concrete results, at whatever magnitude is possible. ...It is critical to involve employees and the bargaining agents that represent them, to aim high, and to get to work.



Managers are invited to work in close co-operation with their employees to achieve renewal and to implement the recommendations contained in this report. The consultations have shown that employees are eager to participate and contribute. The unions have also stated that they are willing to work for the positive change that is needed. I invite my colleagues to communicate openly and report regularly on progress and the prospects for change. It is critical to involve employees and the bargaining agents that represent them, to aim high, and to get to work.

I am convinced that the vision presented in this report will become a reality. Together, we can create a Public Service that truly values its employees and in which people can feel proud of their contribution and of the services offered to citizens. I am optimistic about the future outcome, confident about your future achievements, and committed to playing my part.



Jocelyne Bourgon

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Preface

The vision presented in this abridged version of the official Workforce of the Future report has been shaped by the input of 500 Public Service employees, from every province and territory, whom we consulted in late April and early May 1997. The Advisory Committee on the Workforce of the Future considers this vision to be something that the Public Service of Canada can strive towards over the next several years and beyond.

When we refer to 'Public Service employees', we are presenting the views expressed by many of the employees we consulted; while most occupational groups were represented, the majority of these employees came from administrative support groups. As a manager, I find the views of the employees consulted consistent with those expressed by the members of teams I have led over the years. I am taking steps to ensure the workplace I am responsible for operates in a manner consistent with the values and principles contained in this report.

While I would encourage you to read the complete Workforce of the Future report, I believe that this abridged version, including its summary of employees' recommendations on pages 13 to 24, provides sufficient information to develop or improve plans for renewing the workplace. Almost two-thirds of the recommendations can be implemented by individual managers, with the involvement of their employees. These recommendations are highlighted with boldface type.



Marcel Nouvet

Chairperson

Advisory Committee on the Workforce of the Future



Tell us what you think

If you would like to comment on the report *Valuing Our People*, or this summary, you can contact Marcel Nouvet by mail, e-mail or facsimile:

Marcel Nouvet

Assistant Deputy Minister
Financial and Administrative Services
Human Resources Development Canada
140 Promenade du Portage
Phase IV, 2nd Floor, Room 2C443
Hull, QC K1A 0J9

Fax: 819-953-2407

E-mail: marcel.nouvet@hrdc-drhc.gc.ca

Our Vision of the Future Public Service of Canada

The Public Service of Canada exists to serve the people of Canada and their elected leaders. Public Service employees are a diverse group, reflective of Canadian society. They are the spirit and soul of the Public Service. Their commitment, creativity, industry and loyalty ensure the success of the institution.

In our vision of the Public Service of the future, employees are able to bring their best abilities and fervent efforts to their work because they feel proud of their role in public service and feel valued and respected by their political and bureaucratic leaders and by the Canadian public.

People ensure the organization's success

The Public Service of the future demonstrates that it values its employees so that they maintain their motivation and commitment to achieving the organization's objectives.

Positive working relationships

In the workforce of the future, the relationship between the government of Canada, its employees, and the unions representing employees is based on honesty, realism, dignity and sincerity. Whether they wish a long- or short-term career in the Public Service, individuals understand that they are responsible for their own career development. The organization, in turn, strives to prepare employees for the

For the people consulted by the Advisory Committee on the Workforce of the Future, this vision of the Public Service of Canada represents a benchmark against which all management action and human-resource planning should be assessed.



challenge their Public Service career offers.

Quality of working life

In the workplace of tomorrow, Public Service employees are able to strike a balance between their professional and personal lives by having equitable access to flexible work arrangements whenever and wherever the requirements of serving the Canadian public make this feasible.





A Commitment to Change: Putting our People First

The population of the Public Service of Canada is equivalent to that of a medium-size Canadian city, its members representing a diversity of professional backgrounds and ethno-cultural origins. The Public Service, however, has been getting smaller as jobs change or disappear. Some employees are dispirited, afraid for their jobs, and reluctant to innovate or take risks. Some hold on to jobs where they have a sense of security and competence; others find that there are no new opportunities available. The Public Service is also aging, and as many employees retire in the coming years, their colleagues will face a crisis of leadership and a reduced corporate memory.

There is a need to come to terms with a smaller Public Service. Public Service managers have to decide what they are going to do *less* of. If this does not happen, morale cannot improve; performance and productivity, and ultimately service to the Canadian public, will also suffer.

'As an Aboriginal person, I always correlate the organization to a totem pole...the people at the bottom hold everybody else up.'

— Participants at the
Vancouver
and Halifax
consultations



A supportive environment

Public Service employees believe that inspired leadership, in a supportive environment that invites employee interaction and involvement, can do much to improve morale. We believe they want to be consulted about corporate objectives, mission statements and key decisions. They want to know how their daily work fits into overall departmental or agency plans. They also want to share responsibility and to be evaluated on the results of their work.

Take down the walls of distance and hierarchy

Public Service employees are looking for a closer, more informal relationship with managers, expressed as a desire for fewer walls between management and staff. Indeed, people skills are the number-one attribute they are looking for in their managers.

Accountability for results

Employees are no longer content just to hear about activities, policies and plans to renew the Public Service. They want to know about *outcomes*. They also want to be held accountable for their results serving the Canadian public. They want all communication with the public to be in plain language, and they want to ensure that the public can influence how they do their work.



The Varied Public Service Career

Public Service employees want to perfect their professional skills to ensure that service to the public constantly improves. They also want to earn a salary that reflects their dedication and contribution to Canadian society. Many are not focused on promotions and a career in management, however, as a way to earn more money or gain recognition.

A number of things can be done to make it easier for Public Service employees to enrich their careers by moving sideways and slowly upwards in the organization. Changes needed include the introduction of a universal classification standard, a greater emphasis in job descriptions on generic skills and less emphasis on specific knowledge, and a simplified, streamlined competition process. These changes, and others, would help to open up opportunities and give individuals rewarding career challenges.

To renew the Public Service and continue to attract the best and the brightest, employees are also calling for higher entry-level salaries and cost-of-living allowances in certain areas of the country.





Training for Generic Skills

The requirement to keep on learning throughout their careers is a welcome prospect to Public Service employees. They see training and development not as burdens, but as tremendous and exciting opportunities. To develop a continuous learning environment in the Public Service, employees said they should have access to training in generic skills as well as to training that is more immediately relevant to their jobs. This will enable employees to adapt to changing conditions in their world of work and move to new challenges across the government. Generic skills include:

- *A client-centred orientation* that includes empathy
- *An openness to technology*—software and systems
- *Communication skills*—writing clearly, negotiating
- *Personal attributes*—such as a motivation to learn
- *Principles and values*—such as loyalty and honesty
- *Self-management skills*—such as priority setting
- *Teamwork skills*—coaching and respect
- *Thinking skills*—such as logic and creativity

A learning commitment

To ensure that employees receive training, they are looking for a set number of training days for each employee and for individual training plans. Employees acknowledge that individuals must share responsibility with managers for developing the skills they need in the workplace of the future.



Learning resources

Time and money for training are important issues. Managers need to be able to provide back-up assistance when employees are involved in training, and all employees need access to career learning centres.

Shared accountability

With financial and other resources available, managers should be made accountable in the performance-assessment process for providing training opportunities for their employees.

Participants also saw a need for union and management representatives to take mediation and consultation training together so that they will find the creative solutions that are needed when new job demands are being made in times of fiscal restraint.





New Working Arrangements

New work arrangements such as telework and flexible work hours can enrich careers and improve service to the public. However, the new working arrangements are not always working as well as they could be. Employees are eager to see these arrangements made more widely available in federal workplaces.

Telework

The idea of telework has captured the imagination of many Public Service employees, but there are cautions attached to it. Many employees are unable to work under this type of arrangement because they have to serve their clients in person. There are also questions about the legal aspects of telework: for example, how are health and safety issues handled in the home workplace?

Hotelling

The hotelling concept is ideal for individuals who spend most of their time away from the workplace and have little need for permanent office space. With a hotelling arrangement, managers can reserve a small pool of offices for a larger number of employees who share the space.

Hours of work

Public Service employees want to be able to work a compressed work week or to take an extended period of leave if one has worked long hours for part of the year.



Guidelines needed

Employees want clear guidelines about what kinds of flexible work arrangements are possible. They want to know what the limits are so that they can establish with their managers the precise arrangements that work for them in their environment.

Teamwork

Work teams are being used to do tasks that cannot easily be accomplished within traditional organizational structures. Public Service employees wish to be evaluated on their contribution to the team and on how well the team succeeds in its task. They are looking for managers who are trained in how to form effective teams and in how to 'allow people to test their wings.' They suggest that team members need to have training in conflict resolution so that they can work through any disagreements.





Technology, the Workplace, and Quality of Life

Public Service workplaces can be made more efficient and better suited to the requirements of new technologies and the innovative ways that government services are delivered, while improving employees' quality of life. Employees believe that all it will take is commitment, better use of state-of-the-art technology, and consultation with employees and the Canadian public.

We must learn to use technology better

To use technology better, employees are calling for measures that will allow people in different departments and agencies to communicate more easily and share information. They also express a need for more technological training and improved Internet access.

People first, technology second

Employees express the strong view that technology does not get the work done, people do. In fact, technology alone cannot increase productivity if it is not placed in an environment that enables people to share information. Office design must help to bring people together so that they can share knowledge on new developments and changing requirements.



Workplace design

The most urgent concerns we heard about the design of federal workplaces may be the easiest to address. As one participant put it, '...if you ask anyone in the Public Service or private sector what their three top concerns are with their physical environment, they will tell you that they are light, air and their chair.' Employees are very conscious of the views of the public and of the need to be prudent with public funds. While they want colour and attractive design in their workplaces, they do not want their offices and service bureaus to be flashy or to distract from the serious work that must be done. What is needed is creativity and austerity.



Sharing Information Within the Public Service and With the Canadian Public

The Public Service of Canada is a something like a giant information machine. Information is certainly the number-one resource and output of government. Public Service employees want information about their work to be shared with Canadians so that members of the public can understand their work and have an influence on it.

Bring the public into this vision

The ideal of public service is at least a part of the reason why people work for the government of Canada. Public Service employees today want their fellow citizens to know that they are committed to providing good service and to reducing the cost of these services for the country.

A visible commitment to Public Service renewal

Employees are looking for a demonstration of commitment to valuing Public Service employees, from Canada's political leaders and from the most senior levels of the Public Service. They are also keen to improve communications within government. They seek improvements in internal communications so that new employees will better understand their roles, so that all employees will know about progress under *La Relève*, and so that employees can feel that their points of view are heard and considered.



When your work is the news of the day

Public service is news sometimes. And too often, the news that gets reported is bad. Unfortunately, the bad news affects every Public Service employee. Negative images and negative public opinion make it hard to feel good about one's work. Employees are looking for government communications departments to set the record straight about negative news whenever possible.

Valuing judgement

The Public Service is ideally placed to operate on the basis of clear guidelines and principles rather than extensive and detailed rules. While employees recognize that rules are certainly needed where there is potential for illegal activity or abuse of the system, they believe that many government rules can be changed to guidelines. They see the challenge of reducing rules and relying on employee judgement as a leadership issue.





Conclusion: The Workforce of Tomorrow

The people who participated in the consultations on the workforce of the future said that *La Relève* holds great promise. While they were not asked to be hopeful, they were anyway. They said that they were willing to let their own expectations rise; they were certainly willing to do all that they can to make the principles and recommendations of *La Relève* a reality. Let us not lose this gift. Let us not lose this opportunity.

The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet said, in the *Fourth Annual Report to the Prime Minister on The Public Service of Canada*, 'Any country would be handicapped if it did not have a high quality public service to carry out its policies and programs.' We have an excellent Public Service in Canada. Our challenge is to help this corps of dedicated professionals respond to the demands of continuous change while maintaining and improving service to the public. To do that, we feel convinced that each Public Service employee must work in an environment that allows people to feel valued, respected and involved in the overall goals of their organization. With commitment and vision, we know that the Public Service of Canada can be and will be a rewarding career choice, a choice that will continue to be made by Canada's best and brightest.



Appendix A: Suggested Actions for Effective Renewal

The recommendations below are the ones made by participants in the Workforce of the Future consultations, for concrete actions to renew the Public Service of Canada. Based on the results of the consultations, it is clear that Public Service employees want to be actively involved in developing and implementing initiatives under *La Relève* action plans whenever and wherever possible. Recommendations for action that can be implemented by individual managers are highlighted in boldface type.

Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

A visible commitment to Public Service renewal

1. Ask the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet to endorse this report and invite all Deputy Ministers to ensure that, to the extent possible, their *La Relève* plans are consistent with this report's principles and recommendations. J
2. Invite the Prime Minister to make a statement in support of *La Relève* and the renewal of the Public Service of Canada. J

CA - Central Agencies (with
depts. & agencies)

M - Managers

D/A - Departments & Agencies

U - Unions



Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

- | | | | | | |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. | Negotiate new collective agreements with employees' bargaining agents as quickly as possible. | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
| 4. | Settle the pay-equity question as soon as possible. | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
| 5. | Increase entry-level salaries. | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
| 6. | Give new graduates flexibility in participating in benefit plans to enable them to repay their student loans. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 7. | Consider the possibility of giving departments the ability to write off student loans as an inducement to graduates to join the Public Service. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 8. | Streamline and simplify the staffing system. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 9. | Implement a universal classification standard. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 10. | Ensure that efforts to renew the Public Service support and enhance employment-equity objectives. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Develop an information program to let the Canadian public know what their federal Public Service employees do and their value to society. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

CA Central Agencies (with
depts. & agencies)

M - Managers

D/A Departments & Agencies

U Unions



Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

12. Create a focal point to help departments share resources and implement these changes efficiently and wisely. J J
13. Create effective mechanisms to share information about best practices among departments and agencies. J J
14. Review all rule-based programs and policies and replace rules with plain-language guidelines and principles wherever appropriate. J J
15. **In each department, create *La Relève* teams with representatives from the regions and from the organization's main occupational groups, reporting to senior management.** J J J
16. **Revise job descriptions to emphasize skills and abilities as well as knowledge and experience.** J J
17. **Involve employees in developing *La Relève* action plans in each workplace.** J J J
18. **Base staffing decisions on individuals' competencies in generic skills as well as on knowledge and experience.** J

CA - Central Agencies (with depts. & agencies)

D/A - Departments & Agencies

M - Managers

U - Unions



Participants' Recommendations Accountability for results

Action by

CA D/A M U

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 19. Set system-wide goals and performance standards for career development. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 20. Improve public accountability by giving clients report cards to complete on the service they receive, by using plain language to communicate with the public, and by providing the public with information about the new directions that the government is taking under <i>La Relève</i> . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 21. Develop department-wide employee training plans. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 22. In the performance appraisal process for managers, take into account their contributions to achieving the goals of <i>La Relève</i> . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 23. Make managers accountable for supporting the achievement of employees' annual training plans. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 24. Make managers accountable for creating conditions that can build employee morale, and for achieving the goals of <i>La Relève</i> action plans. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

CA - Central Agencies (with
depts. & agencies)

M - Managers

D/A - Departments & Agencies

U - Unions



Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

25. Use monitoring mechanisms such as employee surveys to assess employees' morale and to measure progress in implementing *La Relève*. J J
26. Increase emphasis on 'people skills' when recruiting managers. J J J
27. Introduce staff and peer evaluations. J J
28. Report back to employees regularly—at least annually—showing measurable results and sharing successes and setbacks. J J
29. Reward teams and individuals for success. J J
30. Link employees' work plans to departmental business plans and mission statements. J J
31. Let individuals' contribution to teamwork represent a significant portion of their performance assessment. J J
32. Allow local offices to customize reward and recognition programs to meet their needs. J

CA - Central Agencies (with
depts. & agencies)

D/A - Departments & Agencies

M - Managers

U - Unions



Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

Training and development

- | | |
|--|---------|
| 33. Develop departmental and interdepartmental inventories of staff requesting developmental assignments. | □ □ |
| 34. Create a junior Career Assignment Program for, and target developmental opportunities to, administrative employees and junior-level officers. | □ □ |
| 35. Introduce joint union-management training sessions in consultation skills and mediation. | □ □ □ □ |
| 36. Hold an interdepartmental fair where employees can learn about career opportunities in other departments. | □ |
| 37. Create shared learning resource centres across the country. Where centres already exist in some departments and agencies, make arrangements to share the facilities and resources with others. | □ |
| 38. Hold regional learning symposiums involving people from different departments. | □ |

CA - Central Agencies (with depts. & agencies)

M - Managers

D/A - Departments & Agencies

U - Unions

Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

- | | | | |
|-----|---|---|---|
| 39. | Revise the performance assessment system to include appraisals of competencies in generic skills. | J | |
| 40. | Increase professional exchanges between the Public Service and the private sector. | J | J |
| 41. | Commit new resources, and savings from elsewhere in the work environment, to training and development. | J | J |
| 42. | Promote training in generic skills, not just skills directly related to individuals' current jobs. | J | J |
| 43. | Use the Public Service Commission's Wholistic Competency Profile as part of the basis for job descriptions, performance assessments, training plans and staffing decisions. | J | J |
| 44. | Commit to an annual training plan with professional development and team development time, and the financial resources required, for each employee, based on individual need. | J | J |

CA Central Agencies (with
depts. & agencies)

D/A - Departments & Agencies

M - Managers

U Unions



Participants' Recommendations	Action by			
	CA	D/A	M	U
45. Make developmental opportunities the rule, not the exception, so that opportunities denied require the manager to file an exception report.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
46. Make managers and employees accountable for achieving training goals. Require managers to file exception reports for unmet training commitments.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
47. Commit additional time and funds to training and development activities, including professional development days, especially in small local offices and regional offices.			<input type="checkbox"/>	
48. Develop human-resource plans and individual work and career plans that are in line with overall business plans and the approach outlined in this report.			<input type="checkbox"/>	

Wellness, workplace design and technology

49. Establish standards to make computer technologies compatible across departmental lines.	<input type="checkbox"/>			
50. Create an interdepartmental Intranet system.	<input type="checkbox"/>			

CA - Central Agencies (with depts. & agencies)

M - Managers

D/A - Departments & Agencies

U - Unions

Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

- | | |
|---|---------|
| 51. Promote the sharing of common services between departments and agencies. | J J |
| 52. Ensure that all federal workplaces are fully accessible to all Canadians. | J J J J |
| 53. Establish a consistent policy for equipment and furniture supplied for telework arrangements. | J J |
| 54. If managers decline requests for flexible working arrangements, require them to document the rationale for their refusal. | J J |
| 55. Collocate with other departments and agencies. | J J |
| 56. Make office space available to employees from other federal departments and agencies who work outside of their local, regional or headquarters office. | J J |
| 57. Promote the use of flexible work arrangements. | J J J |
| 58. Adopt a 'manage for results' policy that supports flexible work arrangements. | J J |

CA - Central Agencies (with
depts. & agencies)

D/A - Departments & Agencies

M - Managers

U - Unions



Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

- | | |
|---|-------|
| 59. Share information about best practices for flexible work arrangements. | □ □ |
| 60. Set clear guidelines for all forms of flexible work arrangements. The guidelines should be flexible enough to allow for diverse arrangements, depending on the employee's and the organization's needs. | □ □ □ |
| 61. Clarify the health and safety implications of telework within the existing policy to ensure that all participants understand the requirements placed on them and the protection they receive. | □ □ □ |
| 62. Promote and improve the use of the Internet. | □ □ |
| 63. Involve Public Service employees in the design of their workplaces. | □ □ |
| 64. Ensure that Public Service workplaces support the work that people do. Use creative design to meet functional and personal needs for meeting spaces and private areas. | □ □ |

CA - Central Agencies (with
depts. & agencies)

M - Managers

D/A - Departments & Agencies

U - Unions

Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

- | | |
|---|---|
| 65. Allow employees to participate in determining their individual workplace needs, including security needs. | J |
| 66. Allow Public Service employees to take compensatory periods of time off during the year if they have worked long hours over a period of months. | J |

Communications

- | | |
|---|-------|
| 67. Ensure that the implementation of all <i>La Relève</i> plans is visibly underway by December 31, 1997. | J J J |
| 68. Share this report and regular information about <i>La Relève</i> with all federal employees. | J J J |
| 69. Use plain language in all communications. | J J J |
| 70. Ensure that all communication within the government is two-way. If people are invited to communicate, they should know that they have been heard. | J J J |
| 71. Exchange information between departments so that there can be better sharing of resources and best practices. | J J |

CA - Central Agencies (with depts. & agencies)

D/A - Departments & Agencies

M - Managers

U - Unions



Participants' Recommendations

Action by

CA D/A M U

72. Launch action on *La Relève* with fanfare and excitement.
73. Introduce a newsletter detailing departments' *La Relève* success stories and setbacks.
74. Distribute departmental action plans on *La Relève* to all employees and seek their input.
75. Create employee orientation handbooks for each department and agency and its divisions.

☐ ☐

☐

☐ ☐

☐ ☐


CA - Central Agencies (with
depts. & agencies)

D/A - Departments & Agencies

M - Managers

U - Unions

The Leadership Network is a horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*.



For additional copies, please contact the Canada Communication Group Inc. (CCG) at:

Tel.: (819) 779-4341

Fax: (819) 779-2833

La Releve

Leadership Action Demand Energy Learning Expertise Values Excellence

CAI

LN

- 1998

B72

Recognizing Achievement, Fostering Pride

*Summary Report
Sub-Committee on
Pride and Recognition*





The Leadership Network is a horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*.

For additional copies, please contact the Canada Communication Group Inc. (CCG) at:

Tel.: (819) 779-4341

Fax: (819) 779-2833

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 1998

Contents

Foreword, by Huguette Labelle

*Chairman, COSO Sub-Committee on Pride and Recognition
and Peter Harrison, Head, The Leadership Network* iii

Preface, by Huguette Labelle

*Chairman, COSO Sub-Committee on
Pride and Recognition* v

Pride and Recognition: the Basics 1

Why are Pride and Recognition Important? 1

The Big Picture 2

Achievements to Date 3

New Recognition Policy Framework 4

La Relève Action Plans 5

Yes, You Can Help 6

Pride Depends on Communication 7

Make Recognition Make Sense 8

It Doesn't Have To Be Fancy 9

When It's Right, Don't Be Shy 10

National Public Service Week – A Celebration of Pride 11

And Then, Share Your Ideas 11

Foreword

Every day, public servants contribute to the well-being of Canadians and to the strength and success of Canada. It is no accident that Canada has become recognized as the best country in the world to live in. Public sector institutions and public servants contribute a great deal to making this possible.

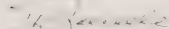
Pride in public service as a profession and as an institution is essential if we are to retain and motivate Canada's public servants. It is also a key factor in our ability to attract talented recruits, and in achieving the best quality of service for Canadians. Fostering pride and recognizing achievement are central, therefore, to public service renewal and to all the human resource initiatives that make up *La Relève*.

The Government wishes to recognize the important role of a professional, non-partisan public service in a well-performing civil society. Canada is served well by its public service, and the effort and dedication it exhibits in meeting the needs of citizens...

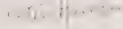
The Governor General, the Right Honourable Roméo LeBlanc, in the
Speech from the Throne,
September 23, 1997

We in the public sector need to develop a better appreciation of what we contribute to Canadian society, both in ourselves and among other Canadians. We need to recognize it. We need to talk about it – not with arrogance, but to explain and create a better public understanding of our role in Canadian life.

Canadians are served by a professional, non-partisan public service that is one of the most highly respected in the world. It's time we gave ourselves some credit for all the things we do right.



Huguette Labelle
Chairman, COSO Sub-Committee
on Pride and Recognition



Peter Harrison, Ph.D.
Head, The Leadership Network

Preface

The importance of pride and recognition to public service renewal emerged clearly from numerous employee surveys and consultations carried out by the Canadian Centre for Management Development and the Association of Professional Executives of the Public Service. The consultations included extensive discussions last year with administrative and support staff on the Workforce of the Future, and an ongoing dialogue on values and ethics throughout the public service.

The COSO Sub-Committee on Pride and Recognition found that employees desire to be valued, to feel proud of their work, and respected by their political and workplace leaders. They are looking to achieve a vision of a public service

One of Canada's biggest assets — and a largely unrecognized asset — is the matchless integrity, the exceptionally high quality and the extraordinary commitment of Canada's public service to the success of our nation....

Ied Newall, O.C., Vice-Chairman and
C.E.O. NOVA Corporation

that recognizes their contributions and their responsibilities, and makes them feel involved. They also want accountability for results from managers in building employee morale.

La Relève is about providing public servants with the support they need to get on with their jobs. It is about creating a working environment that values people, nurtures achievement, rewards excellence, and encourages innovation. This cannot be achieved solely through annual awards or other special events, or through corporate programs. Pride and recognition actions must be integrated into our normal daily behaviour, and be consistent with the public service values we espouse. This is something we all can do, every day, when dealing with colleagues, subordinates, superiors and the public.

This booklet provides some ideas for getting started. We hope the momentum will build into a long-term commitment to recognizing achievement and fostering pride in a successful, respected public service.



Huguette Labelle, Chairman
COSO Sub-Committee on Pride and Recognition

Pride and Recognition: the Basics

Pride is experienced in various forms: individual pride in one's personal work, in the team or work unit; organizational pride in a department or agency; institutional pride in the public service, and in serving Canada. Pride is fostered when people have a sense of direction, purpose and belonging; when they share values and ethics; when they believe they are making a contribution; and when they feel they are appreciated and supported in what they do.

Recognition fosters pride. Recognition is conveyed by formal and informal acknowledgements, rewards and opportunities for taking on new challenges. In particular, informal recognition, received through day-to-day contacts with colleagues and superiors, is important in building trust, self-worth, and better relations with others. Consistency with values is important when offering recognition.

Why Are Pride and Recognition Important?

Numerous surveys and consultations with employees over the past decade suggest that many public servants, while committed to serving Canadians, are very concerned about how the public service is perceived by others. Confidence in the public service as an employer and institution needs to be improved.

Recognition by the general public, political, and public service leaders of the value of what we are doing is important, because it influences career decisions, morale and motivation, and affects our ability to build a sense of community.

Activities that recognize achievement and foster pride are a keystone of public service renewal. Their goal is to support a human resources regime that:

- is fair and transparent
- is based on merit, holds people accountable, recognizes errors and celebrates success
- promotes continuous learning and improvement
- helps staff achieve their potential and maximize their contribution
- is part of a culture based on trust, where people values are treated as important

I know how an effective public service impacts on my organization's ability to compete in the global marketplace. For this reason, I am committed to the need for an outstanding public service. All sectors of the economy must work together to support public service renewal, champion the accomplishments of public servants, and reward and recognize the high quality and commitment of Canada's public service to the success of our country.

Gordon J. Feeney, Vice-Chairman,
Royal Bank of Canada

The Big Picture

Acknowledging the importance of these factors in revitalizing the public service, the Committee of Senior Officials (COSO) created a sub-committee on Pride and Recognition in February 1997. The Sub-Committee's initial report in July 1997 (*Pride and Recognition: Keys to an Outstanding Public Service*) recommended a framework of corporate activities grouped around three elements:

- enhancing the pride of public servants in the public service as a profession and as an institution
- strengthening an appreciation by the public and key stakeholder groups of the importance and accomplishments of the federal public service
- revising corporate and departmental awards and recognition programs and integrating these into the management culture

The Sub-Committee also recommended that award and recognition programs should reinforce the link with public service values, encourage the use of both formal and informal recognition instruments, emphasize both teamwork and the work of individuals, and recognize solid day-to-day performance, as well as outstanding achievement.

Achievements to Date

Headway has been made on a number of fronts at the corporate level:

- support for the public service in statements by the Prime Minister during National Public Service Week, in the Speech from the Throne and in the Proclamation on Natural Disaster Relief Efforts
- public statements in academic and professional settings on the important role of government and the public service by the Clerk of the Privy Council
- several Deputy Ministers have undertaken interviews with major daily newspapers to provide information on the role and future of their departments, and the achievements of their employees
- several departments have launched showcase displays of their programs and services, suitable for regular public exhibits, to enhance public knowledge and appreciation for departmental services and employee accomplishments
- the Sub-Committee has begun a dialogue with employees, and members are speaking at workshops across the country

The emphasis on human resources in the public service has also led to changes in corporate recognition programs. The Prime Minister has reinstated the *Outstanding Achievement Award* and approved the creation of a new *Head of the Public Service Award*. The latter will celebrate teams and individuals who best show how the public

service works to meet its challenges, as outlined in the Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, and nominations are encouraged from among all employees. The existing *Award of Excellence* and *Long Service Award* continue to be available for all employees.

A new framework is also in place for recognizing public service career milestones. Discussions are under way with several organizations to partner on a benchmarking survey of public services in Canada and internationally, and on a program to enhance public pride in the public service of Canada.

New Recognition Policy Framework

A new framework for corporate recognition policy has also been approved by the Treasury Board Secretariat to lay the groundwork for a public service-wide recognition culture that goes beyond formal awards. This new policy replaces the existing Incentive Award Plan, which focuses on formal awards, with a more enabling and values-based program that allows departments the flexibility to design meaningful recognition programs within their own organizations. A greater variety of recognition practices than is possible or acknowledged under the current policy will thus become available throughout the public service.

The Order of Canada

Public servants are eligible for the Order of Canada, as well as internal public service awards. If you know of a colleague with an outstanding public service achievement record, why not recommend him or her? For a complete information and application kit, contact the offices of the Governor General at:

The Chancellery, Orders Division, Rideau Hall

1 Sussex Drive

Ottawa, Ontario K1A 0A1

Phone: 613 993-6382, 1 800 465-6890

Fax: 613 991-1681

or see their website at www.gg.ca

The emphasis has shifted firmly to ensuring that recognition is sustained through both formal and informal means, in ways that are appropriate for the individual or group. For more detailed information about what this means for you, contact the awards coordinator for your department or agency. And remember that awards are also given out by individual departments, functional communities, research organizations, and professional associations. If a formal award for a deserving colleague or subordinate seems the right approach, you can get information on nomination procedures and requirements from the appropriate organization or your own department's administrative unit.

Recognition Policy Statement
It is the federal government's policy to recognize the significant contribution that public service employees make to Canadian society through the excellence of the work they perform, the exemplary behaviours they demonstrate and the positive results they achieve.

Treasury Board Secretariat

La Relève Action Plans

The majority of *La Relève* action plans tabled by departments in March 1997 highlighted projects to foster public and personal recognition. In the December 1997 progress reports, 24 out of 26 departments were in the process of creating third-party and recognition programs to correspond with *La Relève* and the Sub-Committee's recommendations.

Several departments have created new award mechanisms and practices by line managers in addressing ongoing personnel management issues such as employee motivation and diversity. Some have also delegated public and recognition authority to local and first line supervisory levels to ensure timely and appropriate recognition of staff achievements.

Yes, You Can Help

You can get involved in pride and recognition activities whether you're a clerical worker, project leader, or manager. From what people have been saying at the many *La Relève* workshops and discussions held across the country, there are probably as many ways to recognize achievement and foster pride as there are public servants. Very often, what means the most in terms of recognition is a sincere, personal, "Thank you, you did a great job on this." What's important is dialogue.

The following ideas are just some of the many that have surfaced as people begin to discuss the concepts of pride and recognition in the public service. Perhaps you may find some useful as is, perhaps others you can adapt to the needs of your own work setting. In any case, we hope they will provide talking points for you to start your own discussion of pride and recognition, and how they could come alive in your workplace.

I believe that our public service can and will remain among the best in the world, and that public servants can look forward to restored pride in their jobs and to the renewed respect of the citizens they serve.

Lawrence Strong, President and
CEO, Unilever Canada Ltd. and
Chair, Public Policy Forum

And while you're doing all this, remember: there is more support out there than you may be aware of. Surveys carried out by Ekos Research Associates Inc. show that appreciably more Canadians had a positive view of government and the public service in 1996 than they did in 1994: 41% indicated trust in federal public servants (ranking fifth in 13 occupational groups behind farmers, medical doctors, representatives of NGOs and pollsters). Respondents

generally wanted government to maintain (34%) or increase (39%) its involvement in Canadian life. In a 1995 survey, in 1999 46% of respondents agreed that, given available resources, the federal government is doing an excellent job of serving the public, and only 17% believed that most public servants are lazy and uncaring. In contrast, 77% of public servants believed that the public stereotyped them in those terms.

Pride Depends on Communication

The building of pride, like any management strategy, is based on effective communication. Pride and recognition become meaningful concepts to employees who feel involved in their organization, with colleagues who share the same values, doing work for which they understand the context and purpose. People need to know that what they do makes a difference, and they need to understand how they are making a contribution. Only then can they begin to feel pride in their own work, in their work unit or department, and in the public service as a whole.

It is important for managers to lay the groundwork for pride and recognition activities by making sure that staff are aware of the big picture, the departmental and government-wide framework to which their work contributes. One suggestion that comes often in executive consultations is that it is very important for managers at all levels to take departmental information that comes to you, put it into context for your unit, and make sure it gets passed on. Add the meaning that will help your staff understand where their roles fit in. Show how regular staff get-togethers (even informally around the coffee machine or water cooler) can serve to keep staff oriented, and also function as a forum where appreciation can be offered, and information that fosters pride can be passed on.

Make Recognition Make Sense

Another point that has emerged from people who are working on recognition issues is: be clear on what you want to reward and encourage. Recognition makes sense when it follows behaviours that your work unit has agreed to promote through shared values, and by serving the specific needs of your own organization.

The Task Force on Values and Ethics established a foundation for fostering pride and recognition by suggesting the following public service values:

- respect for democratic values and accountability
- service to Canada and Canadians based on excellence, professional competence, quality, efficiency
- ethical values: honesty, integrity, the obligation to speak truth to power, and probity
- people values: fairness, equity

You may want to discuss with your own work unit how these values apply to the work you do, and whether there are others, as well, that you would like to recognize and encourage.

Finally, you might want to discuss some of these issues surrounding recognition, and how your organization can make sure it:

- becomes an everyday behaviour
- reflects and promotes institutional culture and public service values
- is linked with your organization's mission and business plans
- reinforces positive ways that people work together
- encourages teamwork and partnerships
- welcomes the involvement of clients and partners
- promotes a culture that values employees, centers on clients and focuses on results

It Doesn't Have To Be Fancy

Once you have established what you want to reward, how do you do it? Here is a grab-bag of ideas anyone can use. You and your team will probably come up with many more.

- If you are a manager or project leader, one way to lead by example is by sharing the credit for what your unit achieves. For instance, if a person or a team contributed research, ideas, writing or editing skills to a report, put their names on the cover; if someone in your team comes up with a good idea or carries out a successful project, let them present it to the next level. Share the applause with the people who helped earn it.
- Thank-yous are cost-free, easy, and much appreciated. You can hand them out informally in person, by e-mail or letter; or in certificates of appreciation your unit has developed. Thank-yous can come from a colleague, a supervisor, or even someone higher up in the organization for a different kind of impact.
- You can also recognize the work of teams and individuals more publicly at staff meetings; through acknowledgements in publications or in staff newsletters.
- Another idea is to set up a "brag board" or a "hall of fame", where important employee contributions can be immortalized, and complimentary (or just interesting) correspondence or articles about your unit or department can be displayed.

Talk to your staff, colleagues and superiors about what you want to do as a group. But remember, there's a lot you can do all by yourself too.

When It's Right, Don't Be Shy

Pride can grow too when you focus outside your organization. When it's appropriate, don't be hesitant about bringing positive actions of the government and public service to the attention of the public — in conversation with neighbours and friends, people with whom you do business, or through a letter to the editor of your local paper. Praise doesn't need to be reserved just for your own department or work unit. You can pat a colleague on the back, or give recognition to the good work of another department. And if you hear something good, pass it on, quote what others have said in support of the public service. It's easier to create and maintain a positive image for the public service if people know more about what we do. You can help by initiating or participating in activities that educate the public, such as displays, tours, and open-house programs. Don't forget the younger generation either. Support "bring your child to work" programs and, if you get a chance, accept an invitation to speak at a career day at your child's school.

The federal public service is like a normally reliable source of electricity. You are good at what you do, you provide reliable service, and that is simply what the public expects. It's often difficult to get them to think about how important a public service is to the functioning of a modern society, just as it's easy to forget how important electricity is to our lives until the power goes out.

Russell A. Mills, Publisher
The Ottawa Citizen

Public servants tend to be public-spirited people. We participate in community development and volunteer programs, individually and in groups, and we are big supporters of the United Way and other charities. Don't hide your light under a bushel when you are contributing to your community's welfare. Let people know that the public service serves outside the limits of the normal working week as well.

National Public Service Week — A Celebration of Pride

Throughout the entire year, there are many opportunities to reflect on achievements – anniversaries, other special days, days that mark the beginning or end of large projects – but National Public Service Week is special. Shared by public servants across Canada, this week opens up opportunities for us all to reach out from our own work units to the rest of our large family of colleagues.

It's not too late to start planning now how your team will celebrate the third week in June, to make it an expression of pride and a step toward a fulfilling future. As well as showing pride in the achievements of people in your own workplace, you might want to use this occasion to discuss how to recognize the contributions of other branches, departments and agencies to your work, and to build better relationships with them. This week is also an opening to involve the public in some activity that will help raise awareness and create an appreciation for the work of the public service.

And Then, Share Your Ideas

There are as many ideas as there are people; what you see in this booklet is only a beginning, some seed material to help you get going. Check the *La Relève* website (<http://leadership.gc.ca>) for more ideas; and then add yours. Let us all know what you're doing and how it works. In time, we'll have an idea bank that spans the whole public service.

Semaine nationale de la fonction publique — Fête de la fierté

A différents moments de l'année, de nombreuses possibilités nous sont offertes de réfléchir à certaines réalisations. Pensons ici aux anniversaires et aux autres journées spéciales qui marquent le début ou la fin de projets d'envergure. La Semaine nationale de la fonction publique constitue toujours un événement spécial. Soulignée par les fonctionnaires de toutes les régions du Canada, cette semaine nous fournit diverses occasions de prendre contact, au-delà de nos propres unités de travail, avec le reste de la grande famille que forment nos collègues.

Il n'est pas trop tard pour commencer à planifier la façon dont votre équipe de travail soulignera la troisième semaine de juin, votre fierté à l'égard des réalisations des personnes qui vous entourent dans votre milieu de travail, mais vous pourrez également profiter de l'occasion pour discuter de la façon de souligner les contributions à la réalisation de votre travail qu'apportent les autres directions générales, ministères et organismes et d'établir avec ces derniers de meilleures relations. En outre, cette semaine offre la possibilité de faire participer le public à certaines activités qui accroîtront la sensibilisation à la fonction publique et feront apprécier son travail.

Enfin, partagez vos idées

Il y a autant d'idées que de personnes. Celles que présente cette brochure ne sont qu'un début, le germe qui vous aidera à vous mettre en mouvement. Consultez le site Web de *La Relève* (<http://leadership.gc.ca>) pour obtenir d'autres idées, et ajoutez-y les vôtres, dites à tous ce que vous faites et comment vous le faites. Au fil du temps, nous construirons une banque d'idées qui englobera l'ensemble de la fonction publique.

Il sera plus facile de créer et de maintenir une image favorable de la fonction publique si les gens en savent davantage sur ce que nous faisons. Vous pouvez apporter une aide à cet égard en organisant des activités de sensibilisation du public ou en participant à de telles activités (expositions, tournées et programmes « portes ouvertes », par exemple). Ne négligez pas la génération montante. Donnez votre appui aux programmes « amenez votre enfant au travail ». Si on vous invite à aller parler à l'occasion d'une journée d'orientation à l'école de votre enfant, saisissez la chance qui vous est offerte.

Les fonctionnaires sont bien souvent des personnes dévouées à l'intérêt public. Nous participons à des programmes de développement communautaire et de bénévolat, que ce soit à titre individuel ou en groupes, et nous encourageons avec enthousiasme Centralde et d'autres organismes de bienfaisance. Ne restez pas dans l'ombre lorsque vous contribuez au bien-être de votre collectivité; laissez savoir aux gens que la fonction publique travaille même en dehors des heures normales de travail.

La fonction publique fédérale peut être comparée à une source d'électricité habituellement fiable. Vous faites bien votre travail, vous fournissez un service fiable, et c'est tout ce que le public attend de vous. Il est bien souvent difficile d'amener le public à réfléchir à l'importance que revêt une fonction publique dans une société moderne, tout comme il est facile d'oublier toute l'importance que revêt l'électricité dans nos vies, jusqu'à ce qu'une panne survienne.

Russell A. Mills, éditeur
The Ottawa Citizen

Si c'est une réussite, ne vous gênez pas pour le dire

Vous pouvez également faire grandir la fierté en agissant à l'extérieur de votre organisation. Lorsque les circonstances s'y prêtent, n'hésitez pas à porter à l'attention du public les réalisations positives du gouvernement et de la fonction publique, que ce soit lors de conversations avec des voisins, des amis ou des personnes avec qui vous faites affaire. Vous pourrez le faire aussi en écrivant une lettre au rédacteur en chef de journal local. Il n'est pas nécessaire que vous limitiez vos louanges à votre propre ministère ou à votre unité de travail; vous pouvez donner une tape sur l'épaule d'un collègue ou souligner le bon travail accompli par un autre ministère. De plus, si vous entendez parler de quelque chose de bien, parlez-en autour de vous; rapportez ce que les autres ont dit en faveur de la fonction publique.

- Vous pouvez également donner un caractère plus public à la reconnaissance du travail d'équipes ou de personnes à l'occasion de réunions du personnel, au moyen de remerciements dans des publications ou de mentions dans les bulletins destinés au personnel.
- Une autre possibilité consiste à installer un tableau d'éloges ou à créer un « temple de la renommée » pour l'unité de travail, où l'on pourra immortaliser les contributions importantes des employés et exposer les lettres ou articles de reconnaissance ou simplement les documents intéressants qui concernent votre unité de travail ou votre ministère. Parlez à vos employés, à vos collègues et à vos supérieurs au sujet de ce que vous voulez accomplir en tant que groupe, tout en vous rappelant toujours que vous pouvez accomplir beaucoup par vous-même.

- qu'elle comporte des liens avec la mission et les plans d'activité de votre organisation;
- qu'elle renforce les méthodes de collaboration constructives;
- qu'elle encourage le travail d'équipe et le partenariat;
- qu'elle encourage la participation des clients et des partenaires;
- qu'elle favorise l'émergence d'une culture qui accorde de la valeur aux employés, attache de l'importance aux clients et met l'accent sur les résultats.

Il n'est pas nécessaire que ce soit très élaboré

Une fois que vous avez déterminé ce que vous désirez reconnaître, vous devez vous demander comment vous le ferez. Vous trouverez ci-après différentes idées que tous peuvent mettre en pratique. Votre équipe et vous-même en découvrirez probablement beaucoup d'autres.

- Si vous êtes gestionnaire ou directeur de projet, un moyen de prêcher par l'exemple consiste à partager le crédit des réalisations de votre unité de travail. Par exemple, si une personne ou une équipe a contribué à la préparation d'un rapport en faisant des recherches, en apportant des idées ou en participant à la rédaction ou à la révision, indiquez son nom sur la couverture. Si un membre de votre équipe trouve une bonne idée ou mène à bien un projet, laissez-le présenter l'idée ou le projet à l'échelon supérieur; partagez les félicitations avec les personnes qui vous ont aidé à les obtenir.

- Les remerciements ne coûtent rien, sont faciles à donner et sont très appréciés. Vous pouvez les transmettre en personne, de façon informelle, par courrier électronique ou par lettre, ou encore sous forme de certificats d'appréciation que votre unité de travail aura conçus. Les remerciements peuvent venir d'un collègue, d'un superviseur ou même d'une personne occupant un rang plus élevé dans l'organisation si l'on désire qu'ils produisent un effet différent.

Faire en sorte que la reconnaissance soit pertinente

Un autre point qu'ont souligné les personnes qui s'occupent de questions de reconnaissance est le fait qu'il faut indiquer clairement ce que l'on desire récompenser et encourager. La reconnaissance est pertinente lorsqu'elle vise des comportements dont votre unité de travail a reconnu qu'ils sont conformes aux valeurs communes et répondent à des besoins particuliers de votre propre organisation.

Le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique a mis en place les fondements de ce qui permettra de favoriser la fierté et la reconnaissance, en suggérant l'adoption des valeurs suivantes dans la fonction publique :

- respect des valeurs démocratiques et de l'obligation de rendre compte;
- prestation au Canada et aux Canadiens de services fondés sur l'excellence, la compétence professionnelle, la qualité et l'efficacité;
- valeurs éthiques : honnêteté, intégrité, obligation de dire la vérité et probité;
- valeurs personnelles : justice et équité.

Peut-être désirerez-vous discuter avec votre propre unité de travail de la façon dont ces valeurs pourraient s'appliquer à votre travail ainsi que des autres valeurs que vous pourriez vouloir reconnaître et encourager.

Enfin, vous voudrez peut-être discuter de certaines questions reliées à la reconnaissance et des moyens que votre organisation pourrait mettre en œuvre pour s'assurer :

- que la reconnaissance devienne partie intégrante des comportements quotidiens;
- qu'elle reflète et promeut la culture institutionnelle et les valeurs de la fonction publique;

La fierté repose sur la communication

Comme dans n'importe quelle stratégie de gestion, l'édification d'un sentiment de fierté suppose une communication efficace. La fierté et la reconnaissance deviennent des notions porteuses de sens pour les employés qui ont le sentiment d'être engagés dans l'action de leur organisation, avec des collègues qui partagent les mêmes valeurs, dans un travail dont ils comprennent le contexte et le but. Les gens ont besoin de savoir que ce qu'ils font a de l'importance, et ils ont besoin de comprendre de quelle façon ils apportent une contribution utile. C'est uniquement dans un tel contexte qu'ils pourront commencer à ressentir de la fierté à l'égard de leur propre travail, de leur unité de travail au ministère et de la fonction publique dans son ensemble.

Il est important que les gestionnaires jettent les fondements des activités reliées à la fierté et à la reconnaissance en s'assurant que le personnel est au fait de la situation d'ensemble et connaît le cadre ministériel et gouvernemental que son travail contribue à mettre en œuvre. Lors des consultations sur *La Relève*, on a maintes fois laissé entendre qu'il est très important que les gestionnaires, à tous les paliers, recueillent l'information d'intérêt ministériel qui est portée à votre connaissance, la situent dans le contexte de votre unité de travail et s'assurent qu'elle sera transmise. À cela il faut ajouter le sens à donner à l'information pour aider les employés à comprendre leur rôle dans son contexte. Des réunions avec le personnel, brèves mais tenues à intervalles réguliers (il pourra même s'agir de rencontres à caractère informel autour de la cafetière ou du distributeur d'eau), pourront permettre de tenir le personnel au fait des orientations tout en servant de tribune où l'on pourra offrir des marques d'appréciation et communiquer de l'information favorisant un sentiment de fierté.

Je crois que notre fonction publique est et restera l'une des meilleures au monde et que les fonctionnaires peuvent être fiers de ce qu'ils retrouveront la fierté dans leur travail et qu'ils valoiront le respect des citoyens.

Lawrence Shong, président et chef de la direction de l'Agence canadienne des politiques publiques

Dans tout cela, n'oubliez pas que l'Agence peut-être plus importante que vous pourriez le penser. Des sondages réalisés par Ekos Research Associates Inc. ont révélé qu'entre 1994 et 1996 le nombre de Canadiens qui ont une image positive du gouvernement et de la fonction publique

s'est accru de façon appréciable: 41 p. 100 ont dit avoir confiance aux fonctionnaires fédéraux qui se sont classés au cinquième rang parmi 13 groupes professionnels, derrière les agriculteurs, les médecins, les représentants des ONG et les sondages, selon les résultats d'un sondage de 1995, de façon générale, les répondants désirent que le gouvernement maintienne (34 p. 100) ou accroisse (39 p. 100) sa participation à la vie de la société canadienne. En 1996, 40 p. 100 des répondants ont reconnu que, compte tenu des ressources disponibles, le gouvernement fédéral fait preuve d'excellence dans la prestation des services au public, et seulement 17 p. 100 étaient d'avis que la majorité des fonctionnaires sont paresseux et indifférents. Par contre, 77 p. 100 des fonctionnaires croient que le public véhiculait à leur endroit de tels stéréotypes.

Plusieurs ministères ont mis sur pied des programmes qui mettent en valeur les pratiques exemplaires auxquelles ont recouru les gestionnaires appelés à régler des questions de gestion des ressources humaines liées par exemple à l'équité en matière d'emploi et à la diversité. De plus, plusieurs ministères ont délégué aux superviseurs locaux et de premier niveau les pouvoirs liés aux questions de fierté et de reconnaissance, cela afin de s'assurer que les réalisations du personnel seront reconnues au moment opportun et de façon adéquate.

Oui, vous pouvez aider

Vous pouvez prendre part aux activités axées sur la fierté et la reconnaissance, que vous soyez employé de soutien, directeur de projet ou gestionnaire. Les nombreux ateliers et discussions sur *La Relève* qui se sont tenus partout au pays ont permis de constater qu'il existe probablement autant de moyens de souligner les réalisations et de favoriser la fierté qu'il y a de fonctionnaires. Bien souvent, la marque de reconnaissance la mieux appréciée sera un « Merci, vous avez fait du bon travail », dit avec sincérité et de façon personnelle. Ce qui importe, c'est le dialogue.

Les idées qui suivent constituent un simple échantillon de toutes celles qui ont été mises de l'avant lorsque les gens ont commencé à discuter des notions de fierté et de reconnaissance dans la fonction publique. Peut-être jugerez-vous que certaines d'entre elles sont utilisables telles quelles, et peut-être déciderez-vous d'adapter certaines autres aux besoins de votre propre milieu de travail. Quoi qu'il en soit, nous espérons que ces idées alimenteront vos propres discussions sur la fierté et la reconnaissance de même que sur la façon dont vous pourriez leur donner une forme concrète dans votre milieu de travail.

On a amorcé un net changement d'orientation visant à garantir que la reconnaissance se manifeste par des moyens adaptés à chaque organisation. Pour obtenir des précisions sur ce que cela pourra signifier pour vous, veuillez communiquer avec le coordonnateur des prix de votre

ministère ou organisme

N'oubliez pas que des prix sont

décernés également par des

ministères à titre individuel, par

des collectivités fonctionnelles,

des organismes de recherche et

des associations professionnelles.

Si vous pensez que l'attribution

d'un prix officiel à un collègue

ou un subalterne est l'approche

qui convient, vous pouvez

obtenir de l'information sur

les formalités et les exigences

relatives à la mise en nomination

aupres de l'organisme compétent ou du coordonnateur des prix à

vostra ministère.

Plans d'action de La Relève

La majorité des plans d'action pour *La Relève* présentés par les ministères en mars 1997 mettent de l'avant des projets qui visent à favoriser la fierté et à promouvoir la reconnaissance. Les rapports d'étape parus en décembre 1997 ont révélé une hausse du nombre de ministères qui s'engagent dans une revitalisation de leurs programmes axés sur la fierté et la reconnaissance afin de les adapter aux valeurs associées à *La Relève* et aux recommandations du sous-comité.

Énoncé de politique de reconnaissance

Le gouvernement fédéral a pour politique de reconnaître la contribution

importante que les employés

de la fonction publique

apportent à la société cana-

dienne par l'excellence de

leur travail, leur comporte-

ment exemplaire et les bons

résultats qu'ils obtiennent.

Secrétariat du Conseil du Trésor

En outre, du fait de l'accent mis sur les ressources humaines dans la fonction publique, des modifications ont été apportées aux programmes de récompenses des ministères. Le premier ministre a rétabli le *Programme du prix pour services insignes* et approuvé la création d'un tout nouveau *Prix du chef de la fonction publique*. Ce dernier permettra de rendre hommage aux équipes et aux personnes qui montrent le mieux de quelle façon la fonction publique réussit à relever ses défis, comme en fait foi le rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada. On encourage les mises en nomination à tous les échelons du personnel. Les actuels *Prix d'excellence* et *Primes pour longs services*, destinés à l'ensemble des employés, continueront d'être décernés.

On a aussi mis en place un nouveau cadre pour la reconnaissance des étapes clés d'une carrière à la fonction publique. On négocie actuellement avec plusieurs organisations pour obtenir leur participation à titre de partenaires à une enquête comparative auprès des fonctions publiques au Canada et à l'étranger de même qu'à un programme visant à accroître la fierté du public à l'égard des fonctions publiques au Canada.

Nouveau cadre de politique de reconnaissance

Le Conseil du Trésor a aussi approuvé un nouveau cadre de politique ministérielle de reconnaissance qui favorisera l'émergence, dans l'ensemble de la fonction publique, d'une culture de la reconnaissance allant au-delà de l'attribution de prix officiels. La nouvelle politique remplace l'actuel Régime des primes d'encouragement, qui met l'accent sur les primes officielles, par un programme davantage axé sur les valeurs et offrant plus de marge de manœuvre aux ministères dans la conception de programmes de reconnaissance valables au sein de leurs propres organisations. L'ensemble de la fonction publique aura donc accès à une gamme de pratiques de reconnaissance plus vaste que ce que la politique actuelle rend possible ou reconnaît.

Réalisations à ce jour

Des avancées sur plusieurs fronts ont été réalisées :

- soutien à la fonction publique exprimé dans des déclarations du Premier ministre au cours de la Semaine nationale de la fonction publique dans le Discours du trône et dans la Proclamation sur l'aide apportée lors de désastres naturels
- le gîte et du conseil privé, dans des déclarations publiques faites dans les milieux professionnels et de l'enseignement, a souligné le rôle important du gouvernement et de la fonction publique
- plusieurs sous-ministres ont accordé des entrevues à de grands quotidiens afin de fournir de l'information sur le rôle et l'avenir de leurs ministères de même que sur les réalisations de leurs employés

L'Ordre du Canada

Les fonctionnaires peuvent se voir décerner non seulement des prix internes de la fonction publique, mais aussi l'Ordre du Canada. Si vous connaissez un collègue qui a apporté une contribution exceptionnelle à la fonction publique, pourquoi ne pas recommander sa mise en nomination? Pour obtenir des renseignements complets et une trousse de demande, communiquez avec le bureau du Gouverneur général, à l'adresse suivante :

La Chancellerie Division des ordres,

Rideau Hall

1, promenade Sussex

Ottawa (Ontario) K1A 0A1

Tél. : 613 993-6382, 1 800 465-6890

Télex. : 613 991-1681

site Web : www.88.ca

• afin de mieux faire connaître et apprécier par le public les services fournis par les ministères et les réalisations des employés, plusieurs ministères ont préparé des présentations sur leurs programmes et services destinés à être montées au public lors d'expositions

- le sous-comité a engagé un dialogue avec les employés, et ses membres prennent la parole à l'occasion d'activités tenus dans l'ensemble du pays

- qui fasse la promotion de l'apprentissage et du perfectionnement continus;
- qui aide les employés à se réaliser pleinement et à maximiser leur contribution; et
- qui s'intègre à une culture fondée sur la confiance, dans laquelle les valeurs personnelles seront considérées comme étant importantes.

Vision d'ensemble

Reconnaisant que ces facteurs jouent un rôle d'importance dans la revitalisation de la fonction publique, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) a mis sur pied en février 1997 un sous-comité de la fierté et de la reconnaissance. Dans son rapport initial paru en juillet 1997 (*Fierté et reconnaissance : les secrets d'une fonction publique exceptionnelle*), le sous-comité a recommandé l'adoption d'un cadre suivant lequel les activités ministérielles seraient groupées autour de trois éléments :

- rehausser la fierté des fonctionnaires à l'égard de la fonction publique en tant que profession et institution;
- sensibiliser la population et les principaux intervenants à l'importance de la fonction publique fédérale et à ses réalisations;
- revoir les programmes de prix et de récompenses des ministères et de la fonction publique, et les intégrer à la culture de gestion.

En outre, le sous-comité a recommandé que les programmes de prix et de récompenses renforcent le lien avec les valeurs de la fonction publique, encouragent l'utilisation d'instruments de reconnaissance officiels et non officiels, mettent en valeur aussi bien le travail d'équipe que le travail individuel et reconnaissent le rendement soutenu, jour après jour, ainsi que les réalisations exceptionnelles.

Pourquoi la fierté et la reconnaissance sont-elles importantes?

Je sais de quelle façon une fonction publique efficace influe sur la capacité de mon organisation de faire face à la concurrence sur le marché mondial. Pour cette raison, je reconnais la valeur des réalisations des fonctionnaires ainsi que reconnaître et reconnaître le haut niveau de qualité de la fonction publique canadienne et son engagement envers le succès de notre pays.

Gordon L. Leeney, vice-président,
Banque Royale du Canada

La reconnaissance de la valeur de notre travail par le grand public, les dirigeants politiques et les dirigeants de la fonction publique est importante parce qu'elle influe sur les choix de carrière, le moral et la motivation, sans compter qu'elle a un effet sur notre capacité de créer un sentiment d'appartenance à la collectivité.

Des activités qui permettent de reconnaître les réalisations et de favoriser la fierté sont une clé de voûte du renouvellement de la fonction publique. Elles ont pour but de favoriser la mise en place d'un régime de ressources humaines :

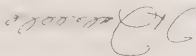
- qui soit équitable et transparent;
- qui soit fondé sur le mérite, impose l'obligation de rendre compte aux personnes concernées, reconnaisse les erreurs et souligne le succès;

Fierté et reconnaissance : notions élémentaires

Le sentiment de **fierté** peut prendre diverses formes. Il peut s'agir de la fierté d'une personne à l'égard de son propre travail ou du travail de son équipe ou de son service, de la fierté d'une organisation au sein d'un ministère ou d'un organisme, de la fierté d'une institution au sein de la fonction publique ou encore de la fierté que procure le fait de servir le Canada. Les gens éprouvent plus facilement de la fierté lorsqu'ils savent où ils s'en vont, lorsqu'ils ont un but précis et qu'ils ont un sentiment d'appartenance, lorsqu'ils partagent des valeurs et des normes éthiques, lorsqu'ils ont la conviction qu'ils apportent une contribution utile et lorsqu'ils sentent qu'on les apprécie et qu'on les soutient dans ce qu'ils font.

La **reconnaissance** favorise la fierté. La reconnaissance se nourrit d'encouragements officiels et non officiels, de récompenses et de possibilités de relever de nouveaux défis. La reconnaissance informelle obtenue dans les rapports quotidiens avec les collègues et les supérieurs est particulièrement importante en ce qu'elle permet d'accroître la confiance en soi et envers les autres tout en améliorant les relations avec ces derniers. La cohérence dans les valeurs est importante dans un contexte où on offre une reconnaissance.

L'excellence et encouragera l'innovation. Toutefois, on ne pourra obtenir de tels résultats uniquement en déclinant des prix annuels, en organisant d'autres événements spéciaux ou encore en mettant sur pied des programmes à l'échelle des ministères. Les mesures axées sur la fierté et la reconnaissance doivent faire partie intégrante de nos activités quotidiennes habituelles et être conformes aux valeurs auxquelles nous sommes attachés la fierté non publique. C'est la seule chose que nous sommes en mesure d'accomplir dans le quotidien, dans nos rapports avec nos collègues, nos subordonnés, nos supérieurs et le public. La présente brochure donne quelques idées de départ. Nous espérons que le mouvement qui sera amorcé amènera un engagement à long terme pour ce qui est de reconnaître les réalisations et de favoriser un sentiment de fierté à l'égard d'une fonction publique chevronnée et respectée.



Huguette Labelle
Présidente, Sous-comité du CHF
sur la fierté et la reconnaissance

Préface

L'importance que revêtent la fierté et la reconnaissance dans le contexte du renouvellement de la fonction publique est clairement ressortie de bon nombre de sondages et de consultations menées auprès des employés par le Centre canadien de gestion et par l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada. Dans le contexte

de ces consultations se sont tenues l'an dernier des discussions poussées avec du personnel administratif et de soutien concernant le Milieu de travail de demain. Les consultations ont aussi

donné lieu à un dialogue continu sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

Le Sous-comité du CHF sur la fierté et la reconnaissance a

constaté que les employés désirent se sentir valorisés pour être fiers de leur travail et avoir le respect de leurs supérieurs et de leurs dirigeants politiques. Ils s'emploient à concrétiser une vision d'une fonction publique où leurs contributions et leurs respon-sabilités seront reconnues et à l'égard de laquelle ils

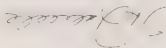
éprouveront un sentiment d'appartenance. Enfin, ils veulent que les gestionnaires soient tenus de rendre compte des résultats accomplis en vue de relever le moral du personnel.

La Relève a pour but de fournir aux fonctionnaires le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions. Elle vise en outre à créer un environnement de travail qui mettra en valeur les personnes, favorisera la réalisation de soi, récompensera

Un des atouts les plus précieux du Canada — et un atout dans une large mesure méconnu — est l'incomparable intégrité et l'exceptionnelle qualité de la fonction publique canadienne, ainsi que son extraordinaire engagement envers le succès de la nation...

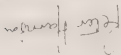
Ted Newall, c.r., vice-président et chef de la direction, NOVA Corporation

Les Canadiens bénéficient des services d'une fonction publique professionnelle et non partisane qui s'est acquise une réputation des plus enviables dans le monde. Il est temps que nous nous accordions un certain crédit pour toutes ces choses que nous accomplissons avec succès.



Hugette Labelle

Présidente, Sous-comité du C.H.P.
sur la fierté et la reconnaissance



Peter Harrison, Ph.D.
Directeur,
Le Réseau du leadership

Avant-propos

Les employés de la fonction publique contribuent quotidiennement à améliorer le bien-être des Canadiens ainsi qu'à accroître la force et élargir les succès du Canada. Ce n'est pas par hasard que le Canada est aujourd'hui reconnu comme le pays ayant la meilleure qualité de vie au monde. Les institutions du secteur public et les fonctionnaires jouent un rôle de grande importance à cet égard.

Il est crucial de favoriser la fierté envers la fonction

publique, considérée à la fois comme profession et comme

institution, pour nous assurer de conserver et de motiver

les membres de la fonction publique canadienne. Le sentiment de fierté constitue en

outre un facteur d'importance en égard à notre capacité d'attirer des recrues de talent et de

fournir aux Canadiens des services de la meilleure qualité possible. Par conséquent, il est essentiel de favoriser la fierté et de reconnaître les réalisations pour garantir le succès du renouvellement de la fonction publique et de toutes les initiatives en

Le gouvernement tient à reconnaître le rôle important que joue une fonction publique professionnelle et non partisane dans une société civile performante. Le Canada est bien servi par sa fonction publique, ainsi que par les efforts et le dévouement qu'elle démontre en répondant aux besoins des citoyens...

Le très honorable Roméo LeBlanc,
Gouverneur général,
Discours du trône
du 23 septembre 1997

Nous devons nous employer, dans le secteur public, à mieux faire apprécier, aussi bien par nous-mêmes que par les autres Canadiens, la contribution que nous apportons à la société canadienne. Nous devons reconnaître cette contribution. Nous devons en parler, non avec arrogance, mais afin de l'expliquer et de mieux sensibiliser le public à notre rôle sur la scène canadienne.

Table des matières

Avant-propos par Huguette Labelle Présidente, Sous-comité du CHF sur la fierté et la reconnaissance, et Peter Harrison, Directeur, Le Réseau du leadership	iii
Préface par Huguette Labelle Présidente, Sous-comité du CHF sur la fierté et la reconnaissance	v
Fierté et reconnaissance : notions élémentaires	1
Pourquoi la fierté et la reconnaissance sont-elles importantes?	2
Vision d'ensemble	3
Réalisations à ce jour	4
Nouveau cadre de politique de reconnaissance	5
Plans d'action de La Relève	6
Oui, vous pouvez aider	7
La fierté repose sur la communication	9
Faire en sorte que la reconnaissance soit pertinente	10
Il n'est pas nécessaire que ce soit très élaboré	11
Si c'est une réussite, ne vous gênez pas pour le dire	12
Semaine nationale de la fonction publique – fête de la fierté	14
Enfin, partagez vos idées	14

Le Réseau du leadership est une organisation à structure horizontale ayant pour mandat de promouvoir, de mettre en place et de maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à relever les défis continus de *La Relève*.

Pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le
groupe Communication Canada inc. (GCI) au :
tél. : (819) 779-4341
télec. : (819) 779-2833

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin
utilisés pour désigner les personnes englobent à la fois les hommes et les
femmes.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 1998

ISBN 0-662-63682-1

N^o de catalogue C/P32-71/1998

La Releve

Leadership Action • Renouveau Énergie • Apprentissage • Expertise • Valeurs • Excellence

Reconnaître les réalisations et favoriser la fierté

Rapport sommaire du
Sous-comité de la fierté
et de la reconnaissance




CAI
LN
-1998
B72

La Releve

Leadership Action International Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

Valoriser nos gens

Rapport sommaire  Le milieu de travail de demain





Pour obtenir des copies supplémentaires de ce rapport sommaire, faites parvenir vos nom, adresse et numéro de téléphone, ainsi que le nombre de copies requises, par télécopieur, au numéro suivant : 819-994-1498.

Table des matières

Avant-propos de Jocelyne Bourgon.	iii
Préface	v
Notre vision de la fonction publique de demain	vii
1. Un engagement à changer les choses : Les gens d'abord	1
2. Une carrière variée dans la fonction publique	3
3. La formation orientée vers les habiletés génériques	4
4. Les nouveaux régimes de travail	6
5. Technologie, milieu de travail et qualité de vie	8
6. Partager l'information au sein de la fonction publique et avec la population canadienne	10
7. Conclusion : Le milieu de travail de demain	12
Appendice A : Mesures recommandées en vue d'un renouveau véritable	13



Avant-propos

Dans le *Quatrième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, j'ai fait état de la "crise tranquille" que vit la fonction publique fédérale, une crise qui se manifeste, notamment, par une certaine démobilitation et la stagnation des carrières. Cette situation engendre des risques et ouvre de nouvelles possibilités. Le rapport *Valoriser nos gens* fait état d'une extraordinaire possibilité. La volonté de changement manifestée par les fonctionnaires qui ont participé aux consultations sur le milieu de travail de demain, leur volonté de contribuer au renouveau de la fonction publique sont les ingrédients essentiels à une réforme durable de la fonction publique.

Le seul risque serait de ne pas prendre ou de remettre à plus tard les initiatives qui s'imposent. Je souscris à l'orientation générale du rapport et j'invite mes collègues des ministères et organismes et des agences centrales à passer en revue ses recommandations à la lumière de leurs circonstances particulières. Certains constateront que plusieurs mesures sont déjà en voie d'application. D'autres jugeront que la liste des "choses à faire" est intimidante. Pour ma part, je crois que la mesure du succès de *La Relève* sera d'atteindre

Le seul risque serait de ne pas prendre ou de remettre à plus tard les initiatives qui s'imposent. ...la mesure du succès de La Relève sera d'atteindre des résultats concrets en tenant compte de ce qu'il est possible de faire. ...Il est d'importance critique d'impliquer les employés et leurs agents négociateurs, de se fixer des objectifs ambitieux et de se mettre à la tâche.



des résultats concrets en tenant compte de ce qu'il est possible de faire. Le plan d'action de chaque organisme fédéral sera unique, retenant divers éléments des recommandations et proposant des priorités et des échéances qui conviennent à leurs circonstances particulières.

Les gestionnaires sont invités à travailler en étroite collaboration avec tous leurs employés, en vue d'accomplir ce renouveau et de mettre en oeuvre les recommandations contenues dans ce rapport. Les consultations ont montré que les employés souhaitent vivement participer et contribuer à cet effort. Les syndicats ont également indiqué qu'ils étaient disposés à collaborer au changement positif qui s'impose. J'invite mes collègues à communiquer franchement et à faire rapport périodiquement sur les progrès et les perspectives de changement. Il est d'importance critique d'impliquer les employés et leurs agents négociateurs, de se fixer des objectifs ambitieux et de se mettre à la tâche.

Je suis convaincue que la vision présentée dans ce rapport va se concrétiser. Ensemble, nous pouvons créer une fonction publique qui valorise ses employés où chacun est fier de sa contribution et des services offerts aux citoyens. Je suis optimiste quant aux résultats à venir. Je suis confiante en vos réalisations et résolue à faire ma part.



Jocelyne Bourgon

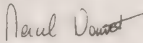
Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Préface


La vision que nous présentons dans cette version abrégée du rapport officiel sur le Milieu de travail de demain a été élaborée avec la collaboration de quelque 500 employés de la fonction publique, représentant chaque province et territoire, que nous avons consultés à la fin d'avril et au début de mai 1997. Le Comité consultatif sur le milieu de travail de demain est d'avis que cette vision représente un objectif que la fonction publique du Canada pourrait tenter de réaliser au cours des années à venir.

Lorsque nous parlons des « employés de la fonction publique », nous faisons référence aux opinions exprimées par de nombreux employés que nous avons consultés; même si la plupart des groupes professionnels étaient représentés, la majorité de ces employés provenaient des groupes du soutien administratif. Comme gestionnaire, je suis d'avis que les opinions exprimées concordent avec celles des membres des équipes que j'ai dirigées au fil des années. J'ai pris des mesures pour faire en sorte que le lieu de travail dont je suis responsable soit en harmonie avec les valeurs et les principes énoncés dans ce rapport.

Je vous invite à consulter la version intégrale du rapport sur le Milieu de travail de demain, mais j'estime que cette version abrégée du rapport, y compris le sommaire des recommandations des employés, qui figure aux pages 13 à 26, renferme assez de renseignements pour permettre l'élaboration ou l'amélioration des plans visant à renouveler le milieu de travail. Près des deux tiers des recommandations peuvent être mises en oeuvre individuellement par les gestionnaires, avec la collaboration de leurs employés. Ces recommandations figurent en caractères gras.


Marcel Nouvet
Président

Comité consultatif sur le milieu de travail de demain



Dites-nous ce que vous en pensez

Si vous avez des commentaires à faire au sujet du rapport *Valoriser nos gens* ou du présent sommaire, vous pouvez communiquer avec Marcel Nouvet par courrier, fax ou courrier électronique :

Marcel Nouvet

Sous-ministre adjoint

Services financiers et administratifs

Développement des ressources humaines Canada

140, Promenade du Portage

Phase IV, 2^{ième} étage, pièce 2C443

Hull, QC K1A 0J9

Fax: 819-953-2407

E-mail: marcel.nouvet@hrdc-drhc.gc.ca



Notre vision de la fonction publique de demain

La fonction publique du Canada a été créée pour servir les citoyens du pays et leurs représentants élus. Les fonctionnaires constituent un groupe diversifié qui est le reflet de la société canadienne. Ils sont l'esprit et l'âme de la fonction publique. Leur engagement, leur créativité, leur travail et leur loyauté sont garants des succès de l'institution.

Dans notre vision de la fonction publique de demain, les employés sont en mesure de mettre pleinement à contribution leurs compétences et leurs énergies dans leur travail, parce qu'ils sont fiers du rôle qu'ils jouent au service du public et qu'ils se sentent valorisés et respectés par leurs dirigeants politiques et bureaucratiques ainsi que par le public.

Ce sont les gens qui assurent la réussite d'une organisation

La fonction publique de demain démontre qu'elle accorde de la valeur à ses employés afin qu'ils demeurent motivés et engagés à atteindre les objectifs de l'organisation.

Des relations de travail positives

Dans la fonction publique de demain, la relation qui existe entre le gouvernement du Canada, les fonctionnaires

Pour les personnes consultées par le Comité consultatif sur le milieu de travail de demain, cette vision de la fonction publique du Canada constitue un point de repère en fonction duquel toutes les initiatives des gestionnaires et la planification des ressources humaines devraient être évaluées.



et leurs syndicats est fondée sur l'honnêteté, le réalisme, la dignité et la sincérité. Qu'ils souhaitent faire carrière dans la fonction publique ou n'y passer que quelque temps, les employés savent qu'ils sont responsables de leur perfectionnement professionnel. L'organisation, en retour, s'efforce de les préparer à faire face aux défis qui se présenteront durant leur carrière dans la fonction publique.

La qualité de vie au travail

Dans le milieu de travail de demain, les fonctionnaires peuvent équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle en ayant un accès équitable à des régimes de travail flexibles partout et dans tous les cas où les impératifs du service au public le permettent.





Un engagement à changer les choses : Les gens d'abord

L'effectif de la fonction publique du Canada équivaut à la population d'une ville canadienne de taille moyenne et ses membres représentent une gamme variée de cheminements professionnels et d'origines ethno-culturelles. Mais la fonction publique s'est contractée à mesure que des emplois ont changé ou disparu. Certains fonctionnaires sont désabusés, ils craignent de perdre leur emploi et hésitent à innover ou à prendre des risques. Certains s'accrochent aux emplois où ils ont l'impression d'être compétents et en sécurité, tandis que d'autres constatent qu'il n'y a pas de possibilités d'affectations nouvelles. La fonction publique vieillit et de nombreux employés prendront leur retraite au cours des années à venir, laissant leurs collègues aux prises avec une crise de leadership et une mémoire collective réduite.

Il est important de s'accommoder d'une fonction publique réduite. Les gestionnaires doivent décider de ce qu'ils feront *en moins*. À défaut de prendre ce virage, le moral ne pourra s'améliorer et tant le rendement que la productivité et, en bout de ligne, le service au public en souffriront.

« En tant qu'Autochtone, j'imagine toujours l'organisation comme un totem... les gens de la base soutiennent tous les autres.. »

— Participants aux consultations de Vancouver et de Halifax



Un climat positif

Les fonctionnaires aspirent à un leadership éclairé et à un climat de travail propice à l'interaction et à l'implication des employés. Nous croyons que les employés veulent être consultés au sujet des objectifs, des énoncés de mission et des décisions importantes de leur organisation. Ils veulent savoir comment leur travail quotidien cadre avec les plans d'ensemble de leur ministère ou de leur agence. Ils veulent aussi partager les responsabilités et être évalués en fonction des résultats de leur travail.

Faire tomber les murs de la distance et de la hiérarchie

Les employés de la fonction publique voudraient avoir des rapports plus étroits et informels avec les gestionnaires, ce qui s'est exprimé par le souhait qu'il y ait moins de cloisons entre le personnel et la direction. Incidemment, les qualités interpersonnelles sont l'attribut numéro un que recherchent les employés de la fonction publique chez leurs gestionnaires.

L'obligation de rendre compte des résultats

Les employés ne se contentent plus de paroles sur les activités, les politiques et les plans de renouvellement de la fonction publique. Ils veulent être informés des résultats. Ils veulent être évalués en fonction des résultats de leur travail au service du public canadien. Ils souhaitent que les communications avec le public se fassent dans un langage simple et que le public puisse avoir un mot à dire dans la façon dont les fonctionnaires font leur travail.



Une carrière variée dans la fonction publique

Les employés de la fonction publique du Canada veulent parfaire leurs compétences professionnelles et gagner un salaire à la mesure de leur dévouement et de leur apport à la société canadienne. Beaucoup de gens à qui nous avons parlé ne visent pas à obtenir de l'avancement ou à poursuivre une carrière en gestion simplement pour gagner plus d'argent ou obtenir de la reconnaissance.

Diverses initiatives peuvent être prises pour permettre aux employés de la fonction publique d'enrichir leur carrière en cheminant latéralement et, peu à peu, verticalement au sein de l'organisation. Voici certains des changements requis : adopter une norme de classification universelle; dans les descriptions de postes, accorder plus d'importance aux habiletés génériques et insister moins sur les connaissances spécifiques; enfin, mettre en place une procédure de concours simplifiée et mieux harmonisée. Ces changements — et d'autres — aideraient à ouvrir des perspectives et à offrir aux gens des défis professionnels stimulants.

Afin de renouveler la fonction publique et de continuer à y attirer les candidats les plus brillants, les employés demandent aussi que l'on hausse les salaires à l'entrée et que l'on accorde des indemnités de vie chère dans certaines régions du pays.





Une formation orientée vers les habiletés génériques

La nécessité d'apprendre tout au long de leur carrière est une perspective que les fonctionnaires entrevoient sous un jour positif. Ils considèrent la formation et le perfectionnement non pas comme un fardeau, mais comme une source de possibilités exceptionnelles et stimulantes. Pour créer un contexte d'apprentissage continu dans la fonction publique, les employés ont indiqué qu'ils devraient avoir accès à de la formation axée sur les habiletés génériques en plus de celle qui est directement pertinente à leur poste. Ils pourront ainsi s'adapter à l'évolution de leur milieu de travail et relever de nouveaux défis ailleurs dans l'appareil gouvernemental. Voici certaines de ces habiletés génériques :

- *Orientation centrée sur le client*, y compris l'empathie.
- *Ouverture sur la technologie* — logiciels et systèmes.
- *Aptitudes en communication* — écrire clairement et savoir négocier.
- *Traits personnels* — la motivation à apprendre.
- *Principes et valeurs*, tels que la loyauté et l'honnêteté.
- *Compétences en organisation personnelle*, par exemple l'établissement des priorités.
- *Aptitudes au travail d'équipe* — la capacité d'encadrement et le respect.
- *Aptitudes à la réflexion* — logique et créativité.



Engagement à l'égard de l'apprentissage

Afin de s'assurer qu'ils reçoivent de la formation, les employés ont demandé que chacun dispose d'un plan de formation individuel et d'un nombre précis de jours de formation par année. Ils ont reconnu qu'ils devaient partager avec les gestionnaires la responsabilité du perfectionnement des compétences requises pour le milieu de travail de demain.

Les ressources d'apprentissage

Le temps et l'argent consacrés à la formation sont des questions importantes. Les gestionnaires doivent pouvoir assurer la relève lorsque les employés participent à de la formation et tous les fonctionnaires doivent avoir accès aux centres d'apprentissage professionnel.

Une responsabilité partagée

Si des ressources financières et autres sont mises à leur disposition, les gestionnaires devraient être tenus responsables, dans le cadre du système d'évaluation du rendement, des possibilités de formation offertes à leurs employés.

Les participants ont aussi perçu la nécessité que des représentants de la direction et des syndicats participent ensemble à de la formation axée sur la médiation et la consultation afin de pouvoir élaborer les solutions créatrices requises lorsque de nouvelles exigences professionnelles apparaissent en période de restrictions budgétaires.



Les nouveaux régimes de travail

Les nouveaux régimes tels que le télétravail et les horaires flexibles peuvent contribuer à améliorer le service au public tout en étant enrichissants sur le plan professionnel. Cependant, ces régimes de travail ne donnent pas toujours les résultats escomptés. Les employés souhaitent voir ces nouveaux régimes de travail adoptés plus largement dans les lieux de travail fédéraux.

Le télétravail

La notion de télétravail a capté l'imagination de nombreux fonctionnaires, mais elle soulève certaines réserves. Beaucoup d'employés ne peuvent travailler dans un tel contexte parce qu'ils doivent servir les clients en personne. On s'interroge aussi sur les aspects juridiques du télétravail : ainsi, qu'advient-il des questions de santé et de sécurité professionnelles lorsque le lieu de travail se trouve à la maison ?

Le bureau à la carte

La notion de bureau à la carte convient aux personnes qui passent la plus grande partie de leur temps hors du lieu de travail et qui ont peu besoin d'un local permanent. Cette formule permet aux gestionnaires de réserver un petit nombre de bureaux à un grand nombre d'employés qui les occupent à tour de rôle.

Les heures de travail

Les employés de la fonction publique veulent avoir accès à la semaine de travail comprimée ou avoir la possibilité de prendre un congé prolongé lorsqu'ils doivent travailler de longues heures durant une partie de l'année.

Lignes directrices nécessaires

Les employés souhaitent avoir des lignes directrices claires au sujet des divers régimes de travail souples qu'il serait possible d'adopter. Ils veulent connaître les limites de ces régimes afin de pouvoir déterminer, avec leurs gestionnaires, les modalités de travail particulières qui leur conviendraient.

Le travail en équipe

Les équipes de travail sont utilisées pour exécuter des mandats convenant mal aux structures organisationnelles classiques. Les employés souhaitent être évalués en fonction de leur contribution au travail d'équipe et du succès obtenu par l'équipe dans ses objectifs. Ils veulent des gestionnaires qui possèdent une formation appropriée pour créer des équipes efficaces et « laisser les gens voler de leurs propres ailes ». Ils ont indiqué que les personnes travaillant en équipe devraient recevoir une formation en règlement de conflits pour être en mesure de résoudre les différends qui pourraient surgir.



Technologie, milieu de travail et qualité de vie

Les lieux de travail des fonctionnaires peuvent être rendus plus efficaces et mieux adaptés aux exigences des nouvelles technologies et aux modes de prestation innovateurs des services publics, tout en améliorant la qualité de vie des employés. Selon ces derniers, il faudra un engagement, une meilleure utilisation de la technologie de pointe et une consultation des employés et du public canadien.

Nous devons apprendre à mieux utiliser la technologie

Pour mieux utiliser la technologie, les employés réclament des mesures qui permettront aux gens des divers ministères et agences de communiquer plus facilement et de partager l'information. Ils ont aussi exprimé le besoin de recevoir une formation technologique accrue et d'avoir un meilleur accès à l'Internet.

Les gens d'abord, la technologie ensuite

Les employés ont clairement indiqué que ce n'est pas la technologie qui fait le travail, mais les gens. La technologie ne peut, d'elle-même, accroître la productivité si elle n'est pas installée dans l'environnement approprié, avec un soutien adéquat. Parce que le contact direct avec les clients et les collègues est toujours nécessaire, les locaux doivent permettre de rapprocher les gens pour qu'ils puissent partager leurs connaissances au sujet des derniers développements et de l'évolution des besoins.



Aménagement du lieu de travail

Les questions les plus urgentes soulevées au sujet de la conception des lieux de travail fédéraux sont peut-être celles auxquelles il est le plus facile de répondre. Pour reprendre les mots d'un participant, « ...si vous demandez à un employé de la fonction publique ou du secteur privé quelles sont ses trois principales préoccupations en ce qui a trait au milieu physique où il travaille, il vous répondra : la lumière et l'air ambiants et la chaise où je m'assois ». Les employés sont bien conscients des opinions qui circulent dans le public et de la nécessité d'utiliser prudemment les fonds de l'État. Même s'ils souhaitent un décor coloré et attrayant dans leurs lieux de travail, ils ne veulent pas que leurs bureaux et leurs centres de services soient tape-à-l'oeil ou nuisent au travail sérieux qui doit s'y dérouler. Il faut faire preuve à la fois de créativité et d'austérité.





Partager l'information au sein de la fonction publique et avec la population canadienne

La fonction publique du Canada ressemble un peu à une gigantesque machine d'information. L'information est assurément la principale ressource et le principal produit de l'appareil gouvernemental. Les employés de la fonction publique veulent que l'information au sujet de leur travail soit partagée avec la population canadienne pour qu'elle soit à même de le comprendre et de l'influencer.

Intégrer le public à cette vision

L'idéal de servir le public est l'une des raisons pour lesquelles les gens occupent un emploi au gouvernement du Canada. Les employés de la fonction publique veulent aujourd'hui que leurs concitoyens sachent qu'ils se sont engagés à leur fournir de bons services et à réduire le coût de ces services pour le bien du pays.

Un engagement visible à renouveler la fonction publique

Les employés attendent des dirigeants politiques et de la haute direction de la fonction publique du Canada un engagement concret à valoriser les gens qui y travaillent. Ils souhaitent aussi que l'on améliore les communications au sein du gouvernement. Ils veulent de meilleures communications internes pour que les nouveaux employés puissent mieux comprendre leur rôle, que l'ensemble du personnel soit informé des progrès de *La Relève* et que les fonctionnaires aient le sentiment que leurs opinions sont entendues et prises en considération.



Lorsque votre travail fait la manchette

La fonction publique fait parfois la manchette. Et, trop souvent, la nouvelle est mauvaise. Malheureusement, les mauvaises nouvelles affectent tous les employés de la fonction publique. Quand l'image est négative et que l'opinion publique est négative, il est difficile d'être satisfait de son travail. Les employés s'attendent à ce que les services des communications des ministères interviennent dans tous les cas où cela est possible pour rectifier les faits lorsque paraissent des nouvelles négatives.

Valoriser le jugement

La fonction publique est idéalement placée pour opérer dans le cadre de lignes directrices et de principes clairement énoncés, plutôt que d'une multitude de règles détaillées. Si les employés reconnaissent que des règles sont nécessaires lorsqu'il y a risque d'activités illégales ou d'abus du « système », ils croient néanmoins que de nombreuses règles au sein de l'appareil gouvernemental pourraient être remplacées par des lignes directrices. Le défi de réduire la portée des règles pour s'en remettre au jugement des employés est, à leurs yeux, une question de leadership.





Conclusion : le milieu de travail de demain

Les gens qui ont participé aux consultations sur le milieu de travail de demain ont indiqué que *La Relève* laissait entrevoir de grandes promesses. Ils ont fait preuve d'optimisme, même s'ils n'avaient pas été sollicités en ce sens. Ils ont dit être disposés à laisser monter leurs propres attentes et à faire tout ce qu'ils pouvaient pour concrétiser les principes et les recommandations de *La Relève*. Ne gaspillons pas cette chance. Ne laissons pas passer cette occasion.

Comme l'a affirmé le Greffier du Conseil privé et Secrétaire du Cabinet dans le *Quatrième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada* : « ... tout État serait handicapé s'il ne pouvait s'appuyer sur une fonction publique de haute qualité, capable de mener à bien ses politiques et ses programmes. » Nous avons une excellente fonction publique au Canada. Notre défi est d'aider ce contingent de professionnels dévoués à s'adapter aux exigences d'un contexte en évolution tout en maintenant et en améliorant le service offert au public. À cette fin, nous sommes convaincus que chaque employé de la fonction publique doit travailler dans un cadre qui lui permette de se sentir apprécié, respecté et impliqué dans la mission de son organisation. Si elle offre à la fois engagement et vision, nous pensons que la fonction publique du Canada pourra être—et sera—un choix de carrière enrichissant que continueront de faire les meilleurs éléments au Canada.





Appendice A : Mesures recommandées en vue d'un renouveau véritable

Les recommandations suivantes représentent les suggestions concrètes faites par les participants aux consultations sur le milieu de travail de demain en vue de renouveler la fonction publique du Canada. Les résultats de ces consultations montrent clairement que les fonctionnaires veulent participer activement à l'élaboration et à la mise en oeuvre des initiatives qui s'inscriront dans les plans d'action pour *La Relève* partout et dans tous les cas où cela est possible. Les recommandations qui peuvent être mises en oeuvre individuellement par les gestionnaires figurent en caractères gras.

Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

Engagement concret à l'égard du renouvellement de la fonction publique

1. Demander au Greffier du Conseil privé et Secrétaire du Cabinet de souscrire au présent rapport et d'inviter tous les sous-ministres à s'assurer que, dans la mesure du possible, leurs plans pour *La Relève* soient conformes aux principes et aux recommandations énoncés dans ce rapport.

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 2. | Inviter le premier ministre à faire une déclaration pour appuyer <i>La Relève</i> et le renouvellement de la fonction publique du Canada. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 3. | Négocier dès que possible de nouvelles conventions collectives avec les agents négociateurs des employés. | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
| 4. | Régler la question de l'équité salariale le plus rapidement possible. | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
| 5. | Augmenter la rémunération au niveau d'entrée. | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
| 6. | Offrir aux diplômés récents certaines options quant à leur participation aux régimes d'avantages sociaux afin de leur permettre de rembourser leurs prêts étudiants. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 7. | Envisager la possibilité de permettre aux ministères de radier des prêts étudiants pour inciter les diplômés à choisir la fonction publique. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 8. | Rationaliser et simplifier le système de dotation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 9. | Mettre en place une norme de classification universelle. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | |
|--|---------|
| 10. S'assurer que les efforts de renouvellement de la fonction publique appuient et renforcent les objectifs d'équité en matière d'emploi. | J J J J |
| 11. Élaborer un programme d'information pour renseigner la population canadienne sur ce que font les employés de la fonction publique fédérale et sur l'importance de leur rôle au sein de la société. | J J |
| 12. Créer un centre de liaison pour aider les ministères à partager leurs ressources et à mettre en oeuvre ces changements de façon efficiente et judicieuse. | J J |
| 13. Créer des mécanismes efficaces pour permettre aux ministères et aux agences d'échanger de l'information au sujet des meilleures pratiques. | J J |
| 14. Revoir l'ensemble des politiques et des programmes fondés sur des règles et remplacer au besoin les règles par des lignes directrices et des principes formulés en langage simple. | J J |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | |
|--|--|
| 15. Créer dans chaque ministère des équipes de <i>La Relève</i> comptant des représentants des régions et des principaux groupes professionnels de l'organisation et relevant de la haute direction. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 16. Réviser les descriptions de travail pour mettre l'accent sur les compétences et les habiletés, ainsi que sur les connaissances et l'expérience. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 17. Faire participer les employés à l'élaboration des plans d'action pour <i>La Relève</i> dans chaque lieu de travail. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 18. Fonder les décisions en matière de dotation sur les habiletés génériques des candidats, ainsi que sur leurs connaissances et leur expérience. | <input type="checkbox"/> |

Imputabilité pour les résultats

- | | |
|---|--------------------------|
| 19. Établir des normes de rendement et des objectifs généraux en matière de perfectionnement professionnel. | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats

Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | |
|--|-------|
| 20. Renforcer l'imputabilité envers le public en remettant aux clients une fiche d'évaluation à remplir concernant les services reçus, en utilisant un langage simple pour communiquer avec le public, et en renseignant la population sur les nouvelles orientations prises par le gouvernement dans le cadre de <i>La Relève</i> . | J J J |
| 21. Élaborer des plans de formation des employés pour l'ensemble du ministère. | J |
| 22. Dans l'évaluation du rendement des gestionnaires, tenir compte de leur contribution à l'atteinte des objectifs de <i>La Relève</i> . | J J |
| 23. Obliger les gestionnaires à rendre compte du soutien accordé à la réalisation des plans annuels de formation de leurs employés. | J J |
| 24. Tenir les gestionnaires responsables d'instaurer des conditions permettant d'améliorer le moral des employés et d'atteindre les objectifs des plans d'action pour <i>La Relève</i> . | J J |

AC Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 25. Utiliser des mécanismes de suivi, comme des sondages auprès du personnel, pour évaluer le moral des employés et les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de <i>La Relève</i> . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 26. Insister davantage sur les aptitudes en relations humaines lors du recrutement des gestionnaires. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 27. Adopter un processus d'évaluation par le personnel et par les pairs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 28. Faire rapport périodiquement aux employés — au moins annuellement — en montrant des résultats mesurables et en partageant les succès et les échecs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 29. Récompenser les équipes et les personnes pour les succès obtenus. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 30. Établir un lien entre les plans de travail des employés et les plans d'affaires et les énoncés de mission des ministères. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 31. Faire en sorte que la contribution d'un employé au travail de l'équipe représente une partie importante de son évaluation du rendement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

32. Permettre aux bureaux locaux d'adapter les programmes de récompenses et de reconnaissance à leurs besoins.

»

Formation et perfectionnement

33. Établir des répertoires interministériel et ministériels des employés demandant des affectations de perfectionnement.

» »

34. Créer un « Programme d'affectations de carrière » et cibler des possibilités de perfectionnement à l'intention des agents subalternes et des employés occupant des postes administratifs.

» »

35. Instituer des séances de formation conjointes pour les représentants syndicaux et les gestionnaires, orientées vers les habiletés en consultation et en médiation.

» » » »

36. Organiser un salon interministériel où les employés pourraient se renseigner sur les possibilités de carrière dans d'autres ministères.

»

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--|--|
| 37. Établir des centres conjoints de ressources en formation un peu partout au pays. Lorsque de tels centres existent déjà dans les ministères et agences, prendre les dispositions nécessaires pour partager les installations et les ressources avec d'autres. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 38. Tenir des symposiums régionaux sur l'apprentissage avec la participation de représentants de différents ministères. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 39. Réviser le système d'évaluation du rendement pour y inclure une évaluation de la maîtrise de certaines habiletés génériques. | <input type="checkbox"/> | | | |
| 40. Intensifier les échanges professionnels entre la fonction publique et le secteur privé. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 41. Affecter à la formation et au perfectionnement, de nouvelles ressources, de même que les économies réalisées ailleurs dans le milieu de travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 42. Promouvoir la formation axée sur les habiletés génériques et non uniquement sur les compétences directement pertinentes au poste de l'employé. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats

Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | |
|--|-----|
| 43. Utiliser le Profil global de compétence de la Commission de la fonction publique comme l'un des fondements des descriptions de travail, des évaluations du rendement, des plans de formation et des décisions en matière de dotation. | J J |
| 44. S'engager à réaliser un plan annuel de formation comportant des périodes de perfectionnement professionnel et de perfectionnement en équipe, et y consacrer les ressources financières requises, pour chaque employé, selon ses besoins individuels. | J J |
| 45. Faire en sorte que les possibilités de perfectionnement deviennent la norme, plutôt que l'exception, de sorte que le gestionnaire soit obligé de produire un rapport d'exception lorsque de telles possibilités sont refusées. | J J |
| 46. Tenir les gestionnaires et les employés responsables de la réalisation des objectifs de formation. Obliger les gestionnaires à produire des rapports d'exception pour les engagements non respectés en matière de formation. | J J |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

47. Consacrer du temps et des ressources financières supplémentaires aux activités de formation et de perfectionnement, y compris des journées de perfectionnement professionnel, notamment dans les bureaux régionaux et les petits bureaux locaux.

☐

48. Élaborer des plans de ressources humaines et des plans de travail et de carrière individuels qui cadrent avec les plans opérationnels globaux et avec l'approche décrite dans le présent rapport.

☐

Qualité de vie, aménagement du lieu de travail et technologie

49. Établir des normes pour assurer la compatibilité des technologies informatiques entre les différents services ministériels.

☐

50. Créer un système Intranet interministériel.

☐

51. Promouvoir la mise en commun des services entre les ministères et agences.

☐ ☐

52. Veiller à ce que tous les lieux de travail fédéraux soient entièrement accessibles à tous les Canadiens.

☐ ☐ ☐ ☐

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

G - Gestionnaires

M/A - Ministères et agences

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 53. Établir une politique uniforme concernant le matériel et l'ameublement fournis pour le télétravail. | | | | |
| 54. Lorsque les gestionnaires rejettent une demande visant un régime de travail souple, les obliger à documenter les raisons de leur refus. | | | | |
| 55. Favoriser le partage des locaux avec d'autres ministères et agences. | | | | |
| 56. Mettre des bureaux à la disposition des employés des autres ministères et agences fédéraux qui travaillent à l'extérieur de leur bureau d'attache (local, régional ou administration centrale). | | | | |
| 57. Promouvoir le recours aux régimes de travail souples. | | | | |
| 58. Adopter une politique de « gestion axée sur les résultats », qui favorise le recours aux régimes de travail souples. | | | | |
| 59. Échanger de l'information au sujet des pratiques les plus efficaces en matière de régimes de travail souples. | | | | |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | |
|--|--|
| 60. Établir des lignes directrices claires pour toutes les formes de régimes de travail souples. Ces lignes directrices doivent être suffisamment flexibles pour accommoder divers arrangements, en fonction des besoins de l'employé et de l'organisation. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 61. Préciser les répercussions du télétravail sur les plans de la santé et de la sécurité dans le cadre des politiques en vigueur, pour que tous les participants comprennent les conditions à respecter et la protection dont ils bénéficient. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 62. Promouvoir et améliorer l'utilisation de l'Internet. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 63. Faire participer les fonctionnaires à l'aménagement de leur lieu de travail. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 64. S'assurer que les lieux de travail des fonctionnaires conviennent aux tâches qu'ils doivent y exécuter. Faire preuve de créativité en vue de répondre aux besoins fonctionnels et personnels pour des salles de réunion et des postes de travail privés. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | |
|---|---|
| 65. Permettre aux employés d'avoir leur mot à dire au moment de préciser leurs besoins individuels, incluant ce qui a trait à la sécurité. | » |
| 66. Permettre aux fonctionnaires de prendre des congés compensatoires pendant l'année s'ils ont travaillé de longues heures durant quelques mois. | » |

Communications

- | | |
|---|-------|
| 67. Veiller à ce que la mise en oeuvre de tous les plans pour <i>La Relève</i> ait débuté de façon concrète d'ici le 31 décembre 1997. | » » » |
| 68. Remettre le présent rapport à tous les employés fédéraux et les informer périodiquement au sujet de <i>La Relève</i> . | » » » |
| 69. Utiliser un langage clair et simple dans toutes les communications. | » » » |
| 70. Veiller à ce que toutes les communications au gouvernement aillent dans les deux sens. Si l'on demande aux gens de communiquer, il faut leur faire savoir qu'on les a entendus. | » » » |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats



Recommandations des participants

Action par

AC M/A G S

- | | |
|---|---|
| 71. Échanger des renseignements entre ministères afin d'assurer un meilleur partage des ressources et des pratiques les plus efficaces. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 72. Lancer en grandes pompes la mise en oeuvre des initiatives de <i>La Relève</i> . | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 73. Créer un bulletin pour présenter les réussites et les échecs des ministères dans la mise en oeuvre de <i>La Relève</i> . | <input type="checkbox"/> |
| 74. Communiquer à tous les employés les plans d'action ministériels pour <i>La Relève</i> en vue d'obtenir leurs commentaires. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 75. Concevoir des guides d'orientation de l'employé pour chaque ministère et agence, ainsi que pour leurs divisions. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

AC - Agences centrales (avec les ministères et agences)

M/A - Ministères et agences

G - Gestionnaires

S - Syndicats

Notes



Notes



Pour obtenir des copies supplémentaires de ce rapport sommaire, faites parvenir vos nom, adresse et numéro de téléphone, ainsi que le nombre de copies requises, par télécopieur, au numéro suivant : 819-994-1498.

La Releve

energy earning expertise values excellence

CAI
LN
-1998
B72

Dialogue on Values and Ethics

*A Practical
Guide*

*based on A Strong Foundation
The Report of the Task Force
on Public Service Values and Ethics*



The Leadership
Network

Le Réseau
du leadership

Canada



The Leadership Network is a horizontal organization whose mandate is to promote, develop and support networks of leaders at all levels throughout the Public Service of Canada, and to assist them in the ongoing challenge of *La Relève*.

For additional copies, please contact the Canada Communication Group Inc. (CCG) at:

Tel.: (819) 779-4341

Fax: (819) 779-2833

For more copies of this guide booklet, the complete Task Force report and the companion Discussion Guide, send your name, address, telephone number and number of copies requested to The Leadership Network at:

Fax: (613) 943-5520

E-mail: leadership@tln-lrl.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 1998

Contents

Foreword , by Peter Harrison <i>Head, The Leadership Network</i>	iii
Preface , by John Tait, Chair of the Task Force on <i>Public Service Values and Ethics</i>	v
The Heart of the Dialogue	1
Who Should Start the Discussion?	1
Where and When Should Discussion Begin?	3
How Do I Initiate Discussion at My Workplace?	5
What Are the Issues?	6
1. The Democratic Context and the Challenge of Accountability	7
2. Employment and Values	9
3. Principles of Public Service	11
4. Values Old and New	13
5. Ethical Challenges	15
6. Leadership in A Time of Change	17
The Dialogue Is Ongoing	19

Foreword

La Relève was established in January 1997 to bring focus to the overall renewal of the Public Service of Canada. Under the auspices of the Privy Council Office and with the commitment of deputy ministers to encourage change, *La Relève* involves the participation of public servants from all departments and all regions.

The process of renewal and change draws its energy in part from an ongoing momentum arising from discussion supported at all levels within the public service. For this reason, *La Relève* undertakes an ambitious communications plan on specific initiatives and ideas.

Among the issues for discussion under *La Relève* are values and ethics in the public service. This topic was first broached by the Task Force on Public Service Values and Ethics established in 1995. The Task Force looked hard, openly and honestly at the actions and concerns of public servants regarding values.

Publication in December 1996 of the Task Force's report, *A Strong Foundation*, followed a period of fundamental change in the federal public service as it underwent downsizing in response to fiscal realities addressed by the government. The report highlighted the need for open dialogue among public servants to discuss fully, and ultimately reaffirm, the values that will guide them into the future. A Discussion guide was also prepared to assist organizations, leaders and individuals within the public service to undertake ongoing dialogue about public service values based on the Task Force's findings. Both documents are available from the Canadian Centre for Management Development through its Internet web site at <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>, or from the *La Relève* site at <http://leadership.gc.ca>

Now, *La Relève* is broadening the scope of the discussion on values and ethics through wide distribution of this summary of *A Strong Foundation* and its Discussion Guide. It urges teams and groups throughout the public service to include themselves in this dialogue.

I encourage everyone throughout the public service to engage in discussion with their colleagues. Everyone is invited to reflect on what values and ethics mean to them and on how they are being applied in their own workplaces.

A handwritten signature in dark ink, reading "Peter Harrison." The signature is written in a cursive, flowing style.

Peter Harrison, Ph.D.
Head, The Leadership Network
Summer 1998

Preface

The Task Force on Public Service Values and Ethics conducted its work at a time when many public servants were questioning the principles underpinning public service, and the ethics of the public service itself.

The Task Force did not think its work should aim at defining a set of values for the public service. Rather, it thought to begin with what was on people's minds and on what worried and concerned them, in order to encourage discussion under the *La Relève* initiative.

The vision set out in the Task Force's report, *A Strong Foundation*, examines the gap that many public servants perceive between their aspirations and reality. It is people's values that command them to improve and strive to reach their aspirations. A richer, fuller understanding of these values can help all of us build on the finest traditions and aspirations of public service.

The hope of the Task Force is that public servants at all levels will find its report, *A Strong Foundation*, useful, and that the report may serve as a foundation on which other things can be built. Its publication was not the end of a process. Rather, publication was only an initial step in the ongoing process of renewal.

One of the steps in this process is to stimulate discussion about values and ethics on a very broad base. This summary booklet, based on *A Strong Foundation* and on the companion Discussion Guide, has been produced to facilitate such a dialogue. It contains several suggestions on how public servants at any level can join in or even initiate value-related dialogue in their workplaces. It outlines the issues, and poses some interesting questions arising from them. The test of its usefulness is feedback. Please take a

few minutes to complete the questionnaire at the back of this booklet. Tell us your opinions about public service values and ethics, and share your experiences in discussions about them. In doing so, you will contribute to the goals of *La Relève* and give your personal input to the renewal of the public service.



John C. Tait
Chair of the Task Force
on Public Service Values and Ethics *and*
Senior Advisor, Privy Council Office

The Heart of the Dialogue

From the beginning, the Task Force on Public Service Values and Ethics recognized that public servants were concerned that there was a disconnect between the words and actions of their leaders. The Task Force therefore concentrated not on words but on real issues. Will public servants be regularly called before parliamentary committees and blamed for their actions? Will the public service adopt private sector values? Will the public service of the future have a short-term employment contract, subject to possible renewal?

After looking at these and the other real issues, the Task Force found that certain categories or families of values and ethics were useful in determining which direction to take. This booklet is a summary of the Task Force's report, *A Strong Foundation*, and the companion Discussion Guide. It outlines some of the conclusions that the Task Force reached.

The Task Force believes that it is useful for departments, regional councils, functional groups and all levels and groups of employees to take a similar approach; to have an open dialogue on issues of most concern to you. This document suggests certain lines of inquiry, but the most important ones are your own. It is hoped that the framework and ideas here will help in your dialogue.

Who Should Start the Discussion?

The Task Force, in preparing its report, was concerned that public servants would believe it was written for someone else. Thus their goal was to stimulate a dialogue that involves an assessment of how each of us can and must improve. And they decided to target the responsibility for initiating this dialogue at everyone of us. This includes senior and middle managers, as well as line workers who deliver the programs and services, and support staff. It includes you.

There are no special requirements for opening or contributing to this dialogue. One of the reasons the Task Force did not attempt to develop a comprehensive or definitive statement of public service values was because it wanted any eventual statement or summary of public service values to arise from an examination of the real issues and problems as they present themselves to public servants today.

You may find it helpful to use a similar approach. The Task Force recognized that structured exercises on values, imposed from above, would likely only meet with a high level of cynicism and scepticism.

One way of countering such scepticism is to start with actual problems that confront real people. Such problems are concrete and the issues important. While there may be no perfect answers to these problems, there can still be good answers. And, to have an honest dialogue, there must first be honesty with oneself. Public servants have to see that their genuine concerns and dilemmas are taken seriously, and can be put on the table and discussed openly. Then they are more likely to regard the discussion and its outcome as authentic and worthy of respect.

Moreover, any conclusions about values that emerge from honest dialogue are far more likely to be credible. Establishing the dialogue on this basis allows the values to emerge from the discussion, rather than being imposed on it.

This summary booklet, supplemented when appropriate with a reading of *A Strong Foundation* and its companion Discussion Guide, is designed for your use, no matter what your position in the public service. You don't have to wait for others to act. You can start a discussion on values and ethics or spark a process or initiative that leads to such a discussion.

Where and When Should Discussion Begin?

The best place for a dialogue on values and ethics is one that is convenient to your workplace. The best time is soon, or even right now. How long each session should be depends on the participants and how long they want or need. You don't have to be a public speaker to initiate discussion.

Many techniques and approaches are possible. Mixing them gives variety to the dialogue, keeping it fresh. Some people will prefer to start out gradually, informally building up to longer, more concentrated sessions. Others may prefer to be immersed in a dedicated discussion setting where they can concentrate more deeply.

- **"Brown Bags"** are popular, informal sessions that require no special advance planning. Regular meetings give members of your team an opportunity to meet over a lunch they bring from home or take-out (in a brown bag). The place can be a nearby lunchroom for an hour or so a couple of times a month. Participation is voluntary. The focus is usually on opinion.
- **Team or Staff Meetings** are a convenient focal point within the workplace setting. Discussion of values and ethics can be one of several agenda items considered at regular meetings, or the main topic at special meetings. Because participation is usually mandatory, discussion may be less free. A potential drawback can arise if one or a few speakers, especially managers, dominate or limit the discussion.
- **"Dialogues"** are popular among those willing to experiment with a radically unstructured technique. Guidance for the dialogues comes from within the volunteer group, usually a small one. Topics suited to this setting explore the causes and results of organizational blockage. Group members may experience denial, conflict or absence of regular channels of communication, and seek solutions as needed.

- **Workouts** are basically one- or two-day workshops involving larger organizations. Small working subgroups feed suggestions and conclusions into the plenary group. The distinctive feature of a workout is the presentation of action recommendations to the relevant decision maker during the concluding session, with a commitment for immediate or early decision.
- **Retreats** are specially scheduled, usually offsite. They can be organized for work teams, management committees, professional communities or any other appropriate large group. Outside discussion facilitators and resource persons may be helpful for maintaining momentum. Sessions are often scheduled yearly to recharge the group's mental batteries.
- **Facilitated Discussion** is adaptable to many situations, from informal brown bags to full-scale retreats. The chief feature is an outside consultant knowledgeable about ways to animate group discussion. Topics often center on case studies prepared and presented by the facilitator to solicit input from all group members and reach a consensus for action.
- **Parallel Learning Structures** are used by teams that want to establish a structure spanning various parts and levels of a large organization outside the normal hierarchy. A parallel learning structure may be a useful focus for discussion and action on values. A co-ordinator may use a parallel learning structure as a main vehicle to advance the thinking and consensus in the team.

Finding which technique works best for you is simply a matter of experimenting. Rather than struggle through a method that fails to meet your needs, you can show leadership by introducing a new one or a new group of methods to your team.

How Do I Initiate a Discussion at My Workplace?

First, decide that you will take responsibility to organize the discussion and determine how you will want to proceed. Do you go to your supervisor, do you invite colleagues to help, etc.? Then take advantage of the materials on hand. This summary booklet on *Values and Ethics* outlines the main issues on which you could begin. Make certain everyone in the discussion group has a copy. You can order additional copies by sending your name, address, telephone number and number of copies needed, by fax to: (613) 943-5520 or by e-mail to: leadership@tln-lrl.gc.ca

Next, propose that your discussion group adopt an appropriate meeting format. Factors to consider are meeting location, time available, number of people to be invited, and their current "comfort level" in speaking openly and honestly. An honest dialogue requires a setting in which individuals can speak forthrightly about difficult issues. An agenda could encourage a free and open discussion by asking people to identify the most important value issues within your organization.

Set the tone. You can point out to your group that the whole truth often cannot be known at the outset; it only emerges from the dialogue itself. You can encourage and help others to show openness, patience, an ability to listen and to absorb, a capacity to resist the rush to judgment and a willing suspension of belief.

Then, get going. You may wish to ensure an active dialogue on values by naming a coordinator or facilitator. Some organizations have trained facilitators in-house, while others find it more practical to seek outside assistance through the Public Service Commission, the Canadian Centre for Management Development or other groups or consultants.

Finally, contribute to the discussion on values and ethics throughout the public service by sharing your group's thoughts and ideas through feedback (see back of this booklet).

What Are the Issues?

The Task Force on Public Service Values and Ethics identified six issues that, in its opinion, are fuelling the concern about values and ethics. These are the challenge of accountability, employment and values, principles of public service, old and new values, ethical challenges, and leadership. The six issues are summarized on the following pages.

Everyone within the public service will have their own opinions on these issues. Team members can begin by reading over these summaries and mapping out these or other issues on which the team wishes to start the discussion.

You could begin by identifying issues on which there is already general agreement or consensus. The Task Force's Discussion Guide contains some suggested case studies. Perhaps your colleagues can use the discussion forum to clarify their thinking on these issues. This can be a non-judgmental forum in which everyone has an opportunity to voice an opinion.

Once your group is comfortable with opening up, people can tackle more ambitious issues set out in the Task Force's report. At this stage the focus should be on soliciting ideas, not on judging or criticizing them. Analysis can come later, once all of the ideas are collected.

Remember, the Task Force's report is not the last word on any of the topics. Rather, it can give your work group a head start by clarifying issues and concepts, and offering perspectives or tentative conclusions that can provide an informed starting point for further debate.

Then your group will be ready to discuss the really challenging issues to them, in their workplace. These will be the issues they believe must be addressed as part of their public service renewal.

1. The Democratic Context and the Challenge of Accountability

Democratic government in Canada is founded on the principle that its elected executive is responsible and accountable to Parliament, both collectively and individually. Most issues of values and ethics in the public service lead back to this principle of democracy in a parliamentary system. The Task Force found the issues grouped under three main areas: conventions surrounding public service anonymity; accountability arising from new organizational and service delivery forms; and the congruence between political and public service values.

Public Service Anonymity and Ministerial Accountability

Formerly, public servants expected to offer professional, neutral and impartial service in exchange for anonymity [public servants not publicly accountable]. Now, they are participating in meetings of parliamentary committees and with the public to explain decisions. For their part, as programs and services have become more complex, Ministers sometimes wonder why they should publicly explain or defend actions of which they were unaware. The Task Force found that the distinctions between responsibility, accountability, answerability and blame sometimes cause confusion among elected officials, public servants, and the public. In their view, responsibility defined the subject field within which an office holder [both elected and public servants] acts; accountability is a means to enforce responsibility, rendering an account of how decisions have been taken and accepting personal consequences for problems the office holder caused or should have avoided or corrected; answerability is that part of accountability to inform and explain but without the associated personal consequences, and blame refers to determining whether the office holder caused the problem directly or ought to have taken steps to avoid it.

Accountability and New Organizational Forms

As new models of service delivery have evolved, some public servants have questioned whether these involve a fundamental change in ministerial responsibility. The Task Force concluded that careful attention needs to be given to clear, precise agreements spelling out what authority is delegated to these new bodies and what is retained, and what service standards and results are expected.

Political and Public Service Values

The evolution in Canadian parliamentary democracy highlights some perceived differences between political and public service objectives. The Canadian experience is that a professional public service is the best means for providing loyal support to succeeding elected governments and responding to the democratic process. At the same time, the idea of professionalism embodies the need to "speak truth to power"; that is, to make ministers and senior officials fully aware of the options for action and the potential consequences, and then to accept the decisions of ministers.

To reinforce democratic values, there appears to be a twofold challenge of communication: public servants need to reflect on whether and how well they explain political decisions to staff, and to demonstrate to staff that their views and analysis are being conveyed to ministers.

The following questions reflect typical issues that may arise during the dialogue on these topics:

- Do political and public service values conflict? What can you do to address the perception of conflict?
- How would you qualify the concepts of responsibility, accountability, answerability and blame to preserve both parliamentary government and public service values?
- How can lines of communication be improved to keep you better informed about the purposes and plans of ministers?

2. Employment and Values

Downsizing in the public service has been seen by some public servants as a break with what they thought was an implicit bargain, understanding or "deal." In exchange for giving the government of the day (and through it the people of Canada) their professionalism, neutrality, impartiality and loyalty, they expected tenure from partisan dismissal when governments changed. However, this was also taken to imply that public service employment could be expected for most of one's working career.

Security of tenure cannot include a guarantee of permanent or lifetime employment if democratically elected governments are to maintain responsibility for the size of the public service and the amount of public resources devoted to it. However, a professional public service implies long-term rather than short-term employment, one that comprises a sufficiently long apprenticeship for employees to acquire the requisite knowledge, skills, sensitivities and outlook.

Likewise, loyalty is a two-way street. The public service employment regime can support and nourish the values of loyalty by employees to the public good and to the public trust and not for self advantage. In return, the employer can demonstrate loyalty to its employees through responsible leadership and good human resource management, helping employees with skills improvement to ensure their employability for current work and future employment opportunities.

Changing Character

Career changes between the public and private service are becoming more commonplace. But with no commitment for continued employment on either side, some observe fear that "public service" will become not a set of values, traditions and principles, but rather a group of people or a set of management systems and structures. They perceive the potential for a weakening of public service non-partisanship and neutrality.

Public Service Culture and Critical Mass

Public service renewal includes both retraining existing and recruiting new employees who bring with them new skills, perspectives and energy. But in order to become professionals themselves, new arrivals need to enter into a well-developed public service culture. This implies two things. First, the instincts, competencies, values and standards of public service must be well developed and continually nourished. Second, public service values must be embodied in a critical mass of persons who have spent significant time acquiring the skills, knowledge, reflexes and standards of public service — who are, in short, public service professionals.

Public service values can be enhanced by a critical mass as well as by a sense that values are rooted and shared in a common public service community. This implies a reasonable ease of movement within and between public service organizations, including between departments and service agencies. Such flexibility would at the same time support strong public service values and a broad public service culture.

Your group could consider the above issues under the following questions:

- What should be the criteria for “professionalism” in the public service?
- What measures and conditions of employment would be required to preserve or promote a common public service community with shared public service values?
- Are there special requirements preventing the public service from embracing the concepts of flexibility of hiring and employability found in the private sector?

3. Principles of Public Service

Public service values cannot be established by declaration or decree. They must arise through discussions and conversations among public servants. The core values emerging from such interaction seem to fall within four families or perspectives of related issues, namely, democratic values, professional values, ethical values and people values.

To be effective, public servants must be as loyal in implementation as they are fearless in their advice. Loyalty to the public interest, as represented and interpreted by the democratically elected government and expressed in law and the Constitution, is a fundamental value of public service.

The family of professional values includes concepts of excellence, competence, economy, objectivity and impartiality. "New" or emerging professional values may include quality, innovation, initiative, creativity and resourcefulness in delivering programs and services to clients/citizens. These latter terms are often merely new ways of expressing long-held values.

The distinctive form that ethical values, or integrity, assume in the public service is the ability to put the common good ahead of any private interest or advantage. Integrity is the key ingredient of trust upon which public service leadership and renewal must depend.

People values respect the dignity and recognize the worth of individuals. Public servants not only must be seen to be fair and even-handed in performing their duties for clients/citizens, but also must feel that they too are treated fairly and with respect.

Values under Pressure

Policies can and must change, but core values should not. In times of change, however, they may need to be clarified, reaffirmed or expressed in new ways.

Under stress, insufficient attention may be given to the implications or consequences for public service values. People may not take the time to reflect that even values can conflict. When this happens, difficult choices must be made.

A statement of principles for public service can offer guidance. Such a statement can set forth the role of the public service within the principles of federalism and responsible government. It can lay the basis for a strong foundation for public service renewal.

Questions you may examine include:

- In what ways do you feel that public service values are under pressure? What are the sources of the pressure? What can be done about them?
- How can a new moral contract provide the foundation for public service values? What form should such a contract take?
- In what ways does your work group embrace these values? How can it achieve more?

4. Values Old and New

The process of renewal presents an opportunity for all public servants to review their deeply held values and beliefs about the nature of service to the government and the public.

The public administration perspective views government from the top down. It is interested in how democratic and political processes find expression in the administrative arm of government. It examines decision-making processes in institutions and the interaction between the senior public service and ministers/Parliament for making laws and regulations for the benefit of all citizens.

The public management perspective approaches government from the bottom up. It analyzes features of organizational life such as leadership, strategic management, work methods and arrangements, as well as client satisfaction with the quality of programs and services delivered by the organization.

Conflicting Value Systems

The values embodied in each system sometimes conflict. Public administration values focus on “due process” in a democratic and parliamentary system, “vertical accountability” and an ultimate reference to the public interest and the common good for all citizens. They may appear to pay less attention to results and real outputs. Public management values, on the other hand, emphasize the processes needed for carrying out concrete tasks centred on the real users or clients of public services. They may appear to be too commercial and ignore the complexities of client groups and trade-offs that are characteristic of the public sphere.

Some public servants focus on one perspective or the other exclusively, giving rise to a tension between the “old” public administration and “new” public management value systems. Both have strong adherents.

Debate in the public service over whether the public we serve are best described as “citizens” or “clients” has reinvigorated the idea of service. Emphasizing outputs and services has also encouraged horizontality and a whole-of-government approach. Rather than segregating public service functions on the basis of whether they deliver services or policy, they are being united in ways that reflect the real life of real people and the connectedness of the real world.

Issues you may wish to explore include:

- How does your work group reflect the public administration/public management dynamics? What do you see as an appropriate balance?
- What are the important elements in your understanding of the “ideals of public service”?
- What actions could be taken to remove barriers or strengthen support for horizontality and co-operation across organizational boundaries for program and service delivery?

5. Ethical Challenges

Public servants rightly place considerable emphasis on providing a high level of professional service to clients/citizens. New working and staffing arrangements in the public service in many cases encourage and facilitate high-quality delivery of programs and services.

Occasionally, the objectives emerging from several value systems seem to conflict. When this happens, public servants may have to choose which value should take precedence in a given specific situation.

In some cases, the choices are clear-cut. The Conflict of Interest and Post-Employment Codes contain nine principles setting out important ethical considerations for public servants to address and respect, including not accepting a benefit in return for services to a client/citizen, etc.

In others, old distinctions are becoming blurred by more fluid career movements between the public and private sectors or by innovative management tools that reduce barriers between administrative units. A complicating feature is the changing balance between such concepts as values, rules and results. Rules and administrative processes often seem to focus on procedures and overlook actual outcomes and results that matter for clients/citizens.

Heightened Awareness

One positive outcome of public service reform and renewal is heightened awareness of the importance of achieving concrete results and outcomes. As a result, public organizations are attempting to reduce the burden of rules and bureaucratic processes, implementing instead options for flexibility, discretion, judgment and adaptability to local situations.

These new approaches bring people many benefits as well as responsibilities. Public servants have empowerment through greater freedom of action. This deepens their motivation to choose the best working methods and initiatives for program and service delivery. At the same time, they take responsibility for the consequences of their actions, without the safety net of rigid rules and compliance procedures.

Framework for Guidance

Empowerment and responsibility rely on a framework of values for guidance, with rules that enhance rather than undermine performance. This basis needs to be a substantive purpose rather than simply bureaucratic procedure.

Typical questions may include:

- What suggestions do you have for developing better guidelines in exercising individual discretion?
- What measures could help you resolve any sense of conflict of interest between your own concerns and those of clients/citizens when you are staffing, negotiating contracts or seeking partnerships?
- Does empowerment conflict with impartiality and equity in delivering programs and services to clients/citizens?
- Should you ignore or bend rules to achieve results-oriented goals?
- What does “responsibility” mean in the context of your work?

6. Leadership in a Time of Change

Leadership is key to effective team building. It has been said that an individual manages things but leads people. In a discussion of values, as they relate to renewal in the public service, the calibre and quality of leadership is of paramount importance.

Many people in the public service have expressed concern that there appear to be two opposing concepts of leadership. They perceive that senior managers talk about the importance of qualities and values in leadership, but act in a different manner. They do not feel in touch with the objectives of senior management and may be unsure whether they share the same values.

A Fault Line in the Public Service

A case in point is the discrepancy in perceptions about public service employment. The PS 2000 White Paper stated that "people are the greatest asset of the public service." This was followed closely by the government's response to fiscal imperatives through downsizing. Senior management leadership varied in its adjustment to these urgent needs. The result was that some senior managers were perceived as self-serving and motivated by turf protection rather than client needs or employee welfare.

Because downsizing is always challenging to carry out successfully and compassionately, employees may believe that managers know more than they are telling. Effective leadership confronts employees' feelings of betrayal, hurt and cynicism with honesty, openness, respect and caring. Public servants want to feel that they are involved in or connected to the decision-making processes in their organizations.

Leadership of People

The privilege and the obligations of public service leadership are to be found at all levels in the public service. All leaders have an obligation to communicate. They have an equal obligation to inform themselves, anticipate leadership, and meet ideas half way.

In your dialogue, you might ask:

- What connection do you perceive between people values and other values?
- What are the duties of leadership? What are your criteria for effective leadership?
- How could the climate in your workplace be improved to encourage discussion and debate about the “public trust” to tell people in authority, in confidence, things they do not necessarily wish to hear?

The Dialogue Is Ongoing

The need for continuous discussion on what people think about values and ethics in their workplace is ongoing. These are issues that public servants encounter at many stages in their everyday work. Constitutional values form part of the terms of the public trust that defines the mission of the public service. Societal values deserve further attention and study by public servants at every level, influencing the culture of the Canadian public service.

Dialogue on values and ethics is one step in a long process of renewal in the Public Service of Canada. That renewal must come from within; from values held consciously and enacted daily; from values rooted deeply in our system of government; from values that help give the public service confidence about its purpose and character; from values that help us regain a sense of public service as a high calling. This is the solid foundation on which we can build the public service of the future, a great national institution dedicated, as in the past, to the service of Canadians and their form of democratic government.

Tell Us What You Think

We value your feedback. By sharing your thoughts and ideas about discussion on values and ethics, you can help others stimulate discussion among their colleagues.

You may reply anonymously if you wish. While examples of success will be shared, the originating groups will not be identified.

Please send your suggestions and comments on *Values and Ethics* via facsimile or e-mail to:

The Leadership Network

Fax: (613) 943-5520

E-mail: leadership@tln-lrl.gc.ca

Feedback

(tear off and send back to us)

Did members of your work group
meet to discuss values and ethics?

Yes ☐ No ☐

How many people were involved? _____

How many times did you meet? _____

What format did you use?

☐ "brown bag"

☐ team or staff meeting

☐ "dialogue"

☐ workout

☐ facilitated discussion

☐ retreat

☐ parallel learning structure

How long was each session? _____

What aspect worked well? _____

What aspect would you improve? _____

Does the group intend to meet
again to discuss values and ethics? _____

Fax: (613) 943-5520

Is there some reason your work group can't meet to discuss values and ethics now?

- ☐ need more information/preparation materials
- ☐ workplace climate not supportive
- ☐ no time
- ☐ no budget
- ☐ work group too scattered to meet
- ☐ no facilitator/discussion leader

How can we help?

- ☐ provide more information/preparation kits
- ☐ sponsor open discussion forums
- ☐ other suggestions: _____

Did your group reach some conclusions about the issues themselves or about ways to strengthen public service values and ethics within your organization or in the public service as a whole?

Yes ☐ No ☐

Please summarize them below.

Y a-t-il des motifs qui empêchent votre groupe de se rencontrer maintenant pour discuter des valeurs et de l'éthique?

☐ nous avons besoin de plus d'information et de documents préparatoires;

☐ le climat de travail n'est pas favorable;

☐ pas le temps;

☐ pas de budget;

☐ le groupe est trop dispersé pour se rencontrer;

☐ nous n'avons pas trouvé d'animateur de discussion.

(Comment pouvons-nous vous aider?)

☐ fournir de plus amples renseignements et des troussees de documents préparatoires;

☐ parrainer des tribunes de discussion libre;

☐ autres suggestions : _____

Votre groupe a-t-il tiré certaines conclusions

au sujet des questions soulevées ou à propos

des moyens de renforcer les valeurs et l'éthique

au sein de votre organisation ou dans

l'ensemble de la fonction publique?

☐ Oui ☐ Non

Ajoutez tout commentaire jugé approprié au verso.

Rétroaction

(séparez ce volet et renvoyez-le à notre attention)

Les membres de votre groupe se sont-ils rencontrés pour discuter des valeurs et de l'éthique?

Oui ☐ Non ☐

Combien de personnes y ont participé?

Combien de fois vous êtes-vous rencontrés?

Quel format avez-vous utilisé

☐ réunions casse-croûte;

☐ réunions d'équipe ou du personnel;

☐ dialogues;

☐ ateliers;

☐ journées de réflexion;

☐ discussions dirigées;

☐ structures d'apprentissage parallèles.

Quelle était la durée de chaque séance?

Qu'est-ce qui a bien fonctionné?

Qu'est-ce qui, selon vous, devrait être amélioré?

Le groupe a-t-il l'intention de se rencontrer à nouveau pour discuter des valeurs et de l'éthique?

Veuillez nous envoyer vos suggestions et commentaires sur les valeurs et l'éthique par télécopieur ou par courrier électronique à l'adresse suivante :

Le Réseau du leadership
Télec. : (613) 943-5520
Adresse électronique : leadership@tlh-trl.gc.ca

Le dialogue continu

Le besoin de discuter de ce que pensent les gens des valeurs et de l'éthique en milieu de travail est sans fin. Les problèmes soulevés sont ceux auxquels les fonctionnaires font face dans de nombreuses facettes de leur travail quotidien. Les valeurs contribuent au climat de confiance qui règne au sein de la population et qui permet de définir la mission de la fonction publique. Les valeurs sociétales méritent un examen plus approfondi et doivent être étudiées par les fonctionnaires à tous les niveaux puisqu'elles façonnent les influences qui s'exercent sur la culture de la fonction publique du Canada.

Le dialogue sur les valeurs et l'éthique est une étape d'un long processus de renouvellement dans la fonction publique du Canada. Ce renouvellement doit venir de l'intérieur, c'est-à-dire de valeurs possédées consciemment et appliquées quotidiennement, de valeurs profondément enracinées dans notre régime de gouvernement, de valeurs qui aident à convaincre la fonction publique de son but et de sa nature, de valeurs qui nous aident à considérer de nouveau le service du public comme un noble vocation. Telle est l'assise solide sur laquelle nous pourrions bâtir la fonction publique de l'avenir, une grande institution nationale vouée, comme par le passé, au service des Canadiens et de leur forme de gouvernement démocratique.

Dites-nous ce que vous en pensez

Nous apprécions votre rétroaction. En partageant vos réflexions et vos idées dans le cadre de la discussion sur les valeurs et l'éthique, vous pouvez inciter les autres à prendre l'initiative d'animer cette discussion auprès de leurs collègues.

Vous pouvez répondre de manière anonyme si vous le souhaitez. Les exemples de réussites seront diffusés, mais les groupes qui fourniront ces exemples ne seront pas identifiés.

Le leadership des personnes
 Le privilège et l'obligation du leadership au sein de la fonction publique consistent à être présent à tous les niveaux. Tous les leaders ont l'obligation de communiquer. Ils ont l'obligation concomitante de s'informer, d'anticiper le leadership, de parcourir la moitié du chemin.

Au moment de la discussion, vous pouvez poser les questions suivantes :

- (Quelles relations percevez-vous entre les valeurs des personnes et les autres valeurs?
- Quels sont les devoirs rattachés au leadership? Quels sont à votre avis les critères d'un leadership efficace?
- (Comment pourrait-on améliorer le climat de votre milieu de travail pour encourager la discussion et le débat au sujet du « mandat du public » de dire aux gens au pouvoir, en confiance, des choses qu'ils ne souhaitent pas nécessairement entendre?

6. Le leadership à l'époque du changement

Le leadership est la clé du succès pour créer un esprit d'équipe. On a prétendu qu'on gère des objets, mais qu'on dirige des personnes. Dans une discussion portant sur les valeurs liées au renouvellement de la fonction publique, le calibre et la qualité des leaders est de la plus grande importance.

De nombreuses personnes au sein de la fonction publique se sont dites préoccupées par la présence de deux conceptions diamétralement opposées du leadership. À leurs yeux, les cadres supérieurs parlent de l'importance des qualités et des valeurs du leadership, mais ne prêchent pas par l'exemple. Ces employés ne se sentent pas solidaires des objectifs poursuivis par la haute direction et ils ne sont parfois pas certains de partager les mêmes valeurs.

Ligne de faille dans la fonction publique

Les différences de perception quant à l'emploi dans la fonction publique constituent un bon exemple. Le livre blanc FP-2000 affirmait que les ressources humaines représentent la plus grande richesse de la fonction publique. Peu de temps après, le gouvernement réagissait aux problèmes financiers par la compression de l'effectif. Le leadership de la haute fonction publique s'est adapté de diverses manières à ces besoins pressants. Certains cadres supérieurs ont été perçus comme étant à l'écoute de leurs propres besoins et motivés par la protection de leur territoire plutôt que par les besoins de leurs clients ou le bien-être de leurs employés.

Parce qu'il n'est pas évident de mettre en œuvre les compressions d'effectif avec succès et de façon humaine, les employés peuvent croire que les gestionnaires en savent plus que ce qu'ils leur disent. Les leaders efficaces abordent ouvertement les sentiments de trahison, les blessures et le cynisme des employés; ils le font avec honnêteté, ouverture d'esprit, respect et souci de leur bien-être. Les fonctionnaires doivent se sentir partie prenante ou en contact avec le processus de prise de décision dans leur organisation.

(Les nouvelles stratégies donnent aux employés de nombreux avantages et des responsabilités concomitantes. Les fonctionnaires s'habituent grâce à une plus grande liberté d'action. Cela renforce leur motivation à choisir les meilleures méthodes de travail et de prestation de services et de programmes. En même temps, ils sont responsables des conséquences de leurs actes, sans pouvoir s'accrocher au fillet de sécurité que constituent les règles rigides et les procédures de conformité.

Cadre d'orientation

L'habilitation et la responsabilisation s'appuient sur un cadre de valeurs stratégiques comportant des règles qui mettent le rendement en valeur au lieu de le saper. Cette base d'un tel système repose sur un but substantiel plutôt que sur une simple procédure bureaucratique.

Les questions qu'il convient de se poser sont les suivantes :

- (Que proposez-vous en vue d'une meilleure orientation dans l'exercice de la discrétion individuelle?)
- (Quelles mesures pourraient vous aider à éliminer l'impression qu'il existe un conflit d'intérêts entre vos propres préoccupations et celles de vos clients et des citoyens lorsque vous dotez des postes, négociez des contrats ou recherchez des partenaires?)
- L'habilitation entre-t-elle en conflit avec l'impartialité et l'équité dans le champ de l'élaboration des programmes et des services aux clients ou aux citoyens?
- Devriez-vous, afin d'atteindre les buts orientés vers les résultats, ne pas tenir compte des règles ou les contourner?
- (Que signifie « responsabilité » dans l'exercice de vos fonctions?)

5. Défis à relever en matière d'éthique

Avec raison, les fonctionnaires mettent l'accent sur l'offre, au client et au citoyen, d'un service atteignant un haut niveau de professionnalisme. Les nouvelles méthodes de travail et de dotation à la fonction publique encouragent et facilitent dans de nombreux cas la livraison de produits, de services et de programmes de grande qualité.

Occasionnellement, les objectifs qui découlent de plusieurs systèmes de valeurs semblent entrer en contradiction. Lorsque cela se produit, les fonctionnaires peuvent avoir à retenir les valeurs qui doivent primer dans une situation donnée.

Dans certains cas, les choix sont clairs. Les codes régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat contiennent neuf principes dont doivent tenir compte et que doivent respecter les fonctionnaires, notamment l'interdiction d'accepter un avantage quelconque en échange des services spéciaux rendus à un client et à un citoyen. Dans d'autres cas, les anciennes distinctions sont obscurcies par l'accroissement de la fluidité des transferts entre les secteurs public et privé ou par des outils de gestion novateurs qui réduisent les barrières entre les unités administratives. À cela vient s'ajouter la modification de l'équilibre entre des choses telles que les valeurs, les règles et les résultats. Les règles et les processus administratifs semblent souvent porter sur les procédures au détriment des produits réels et des résultats qui comptent pour les clients et les citoyens.

Niveau de sensibilisation renforcé

Un des effets positifs de la réforme de la fonction publique et du renouvellement c'est qu'ils ont contribué à une meilleure compréhension de l'importance des résultats et des produits concrets. Ainsi, les organismes publics tentent de réduire le fardeau des règles et des processus bureaucratiques pour mettre l'accent sur la flexibilité, la discrétion, le jugement et l'adaptabilité aux situations locales.

Certains fonctionnaires s'attachent à l'une ou l'autre perspective de manière exclusive, ce qui engendre des tensions entre l'« ancien » système de valeurs de l'administration publique et le « nouveau » système de la gestion publique. Les deux tendances ont leurs adeptes inconditionnels.

Le débat mené dans la fonction publique sur la question de savoir s'il vaut mieux appeler les personnes que nous servons des « citoyens » ou des « clients » a revigoré l'idée du service. L'accent mis sur les résultats et les services a en outre encouragé l'horizontalité et l'approche pangouvernementale. Au lieu de considérer séparément les rôles de la fonction publique selon qu'ils consistent à fournir des services ou à élaborer des politiques, on les unit de manières qui reflètent la vie réelle de personnes réelles et l'interdépendance du monde réel.

Vous voudrez peut-être explorer les questions suivantes :

- Comment votre groupe de travail reflète-t-il la dynamique administrative/gestion publique? Quel est, selon vous, l'équilibre approprié?
- Quels sont les principaux éléments alimentant votre compréhension des idéaux de la fonction publique?
- Quelles mesures pourrait-on prendre afin de supprimer les obstacles à l'horizontalité et à la coopération au-delà des limites des organisations en vue de la prestation des programmes et des services, ou afin de renforcer l'appui pour cette horizontalité et cette coopération?

4. Valeurs anciennes et nouvelles

Le processus du renouvellement offre l'occasion, à tous les fonctionnaires, d'examiner les valeurs et les croyances profondément ancrées qu'ils entretiennent sur la nature du service au public.

L'administration publique voit, de son point de vue, le gouvernement de haut en bas. Elle s'intéresse à la façon dont les processus démocratique et politique s'expriment par la voix de l'organe administratif du gouvernement. Elle examine le processus de prise de décision dans les institutions, et le dialogue qu'entretiennent la haute fonction publique, les ministres et le Parlement pour la rédaction des lois et des règlements dans l'intérêt de tous les citoyens.

La gestion publique, quant à elle, examine le gouvernement de bas en haut. Elle analyse des facettes de la vie organisationnelle comme le leadership, la gestion stratégique, les méthodes et les arrangements de travail, de même que la satisfaction de la clientèle quant à la qualité des programmes et des services fournis.

Systèmes de valeurs en conflit

Les systèmes de valeurs propres à chaque perspective entrent parfois en conflit. Les valeurs de l'administration publique mettent l'accent sur l'application régulière de la loi dans un régime démocratique et parlementaire, la « responsabilité verticale » et le renvoi, en dernière analyse, à l'intérêt public et au bien commun. Il peut sembler que ces valeurs accordent peu d'attention aux résultats et aux produits réels. Les valeurs de la gestion publique, d'autre part, mettent l'accent sur les processus requis pour accomplir des tâches concrètes, centrées sur les utilisateurs ou clients réels des services publics. Elles peuvent sembler trop commerciales et ignorer la complexité des groupes de clientèles et des échanges, qui caractérisent le secteur public.

- De quelles façons, selon-vous, les valeurs de la fonction publique sont-elles sous pression? Quelles sont les sources de cette tension? Que peut-on y faire?
- Comment un nouveau contrat moral pourrait-il servir d'assise aux valeurs de la fonction publique? (Quelle forme un tel contrat devrait-il prendre?)
- Dans quelle mesure votre groupe de travail endosse-t-il ces valeurs? Comment peut-il faire mieux?

Voici quelques questions qui pourraient être posées :

Une déclaration de principes pour la fonction publique pourrait servir de guide. L'ne telle déclaration pourrait établir le rôle que peut jouer la fonction publique dans le cadre des principes du fédéralisme et de la responsabilité gouvernementale. Elle pourrait poser les assises qui permettraient d'ériger sur des bases solides le renouvellement de la fonction publique.

Dans des situations de tension, il se peut qu'on accorde une attention insuffisante aux implications ou aux répercussions de ces réalités sur les valeurs de la fonction publique. Il se peut que les gens ne prennent pas le temps de constater que les valeurs elles-mêmes peuvent entrer en conflit. Lorsque cela se produit, des choix difficiles doivent être faits entre ces valeurs.

Les politiques peuvent et doivent changer; les valeurs de base doivent être préservées. À une époque de changement, il se peut toutefois qu'on doive les expliciter, les réaffirmer ou les exprimer de façon différente.

Valeurs sous pression

qu'ils exercent au profit de leur clients ou des citoyens, mais ils doivent également avoir l'impression d'être eux-mêmes traités de façon équitable et respectueuse.

3. Principes de la fonction publique

Les valeurs de la fonction publique ne peuvent être établies par voie de déclaration ou de décret. Elles doivent se dégager des discussions et des conversations qui ont cours entre les fonctionnaires. Les valeurs de base qui émergent de tels échanges de points de vue semblent se répartir en quatre branches de la même famille ou variations sur des thèmes apparentés : les valeurs *démocratiques*, les valeurs *professionnelles*, les valeurs *éthiques* et les valeurs *personnelles*.

Pour être efficaces, les fonctionnaires doivent être aussi loyaux dans l'action qu'intépides dans leurs fonctions de conseillers. La loyauté à l'intérêt public, telle qu'elle est représentée et interprétée par le gouvernement élu démocratiquement et telle qu'elle s'exprime dans la loi et la Constitution, est une valeur fondamentale de la fonction publique.

La famille des valeurs professionnelles englobe les concepts d'excellence, de compétence, d'économie, d'objectivité et d'impartialité. Les valeurs professionnelles « nouvelles » ou émergentes, pourraient inclure la qualité, l'innovation, l'initiative, la créativité et le talent dans la prestation des programmes et des services aux clients ou aux citoyens. Ces derniers termes ne sont souvent tout simplement que de nouvelles façons d'exprimer des valeurs anciennes.

La forme distinctive que revêtent les valeurs éthiques, ou l'intégrité, à la fonction publique tient à la capacité de faire passer le bien commun avant l'intérêt privé ou les avantages personnels. L'intégrité est l'ingrédient fondamental de la confiance sur laquelle le leadership de la fonction publique et le renouvellement doivent s'appuyer.

Les valeurs personnelles respectent la dignité et reconnaissent la qualité des personnes. Les fonctionnaires ne doivent pas seulement être vus comme justes et impartiaux dans les fonctions

Culture de la fonction publique et masse critique

Le renouvellement de la fonction publique suppose notamment recruter des employés de l'extérieur qui apportent avec eux des compétences, des perspectives et une énergie nouvelles. Mais, pour devenir des professionnels, les nouvelles recrues doivent s'intégrer à une culture de la fonction publique bien établie. Cela suppose premièrement que les instincts, les compétences, les valeurs et les normes de la fonction publique doivent être bien développés et constamment entretenus. Deuxièmement, les valeurs de la fonction publique doivent être incarnées dans une masse critique de personnes qui ont passé un temps considérable à acquérir les compétences, les connaissances, les réflexes et les normes de la fonction publique — en un mot, des fonctionnaires professionnels.

Les valeurs de la fonction publique peuvent être renforcées par une masse critique autant que par le sentiment qu'elles sont enracinées dans la collectivité que forme la fonction publique, et communes à tous ses membres. Cela suppose une mobilité raisonnable au sein des organisations de la fonction publique et entre elles, y compris entre les ministères et les organismes de service. Cette souplesse appuierait en même temps l'existence de valeurs de la fonction publique solides et d'une vaste culture de la fonction publique.

Votre groupe pourrait étudier les thèmes susmentionnés dans le cadre des questions suivantes :

- Quels devraient être les critères du « professionnalisme » dans la fonction publique?
- Quelles mesures et conditions d'emploi faudrait-il pour continuer ou promouvoir une collectivité de fonctionnaires animés de valeurs professionnelles communes?
- Y-a-t-il des exigences particulières qui empêchent la fonction publique d'adopter les idées de souplesse du recrutement et d'employabilité que l'on trouve dans le secteur privé?

2. Emploi et valeurs

La compression de l'effectif de la fonction publique a été perçue par certains fonctionnaires comme une violation de ce qu'ils croyaient être un arrangement, une entente ou un « marché » implicites. En donnant au gouvernement de l'heure (et par son entremise, au peuple canadien) leur professionnalisme, leur neutralité, leur impartialité et leur loyauté, ils s'attendaient en retour à être à l'abri des congédiements partisans lors des changements de gouvernement. Cela signifiait en outre souvent qu'ils pouvaient s'attendre à passer la majeure partie de leur carrière dans la fonction publique. Or, la sécurité d'emploi ne peut comprendre une garantie de

situation permanente ou à vie si les gouvernements démocratiquement élus doivent conserver la responsabilité de la taille de la fonction publique et de la quantité de deniers publics qui lui sont consacrés. Toutefois, une fonction publique professionnelle suppose un emploi à long terme plutôt qu'à court terme comportant une période d'apprentissage suffisamment longue pour permettre aux employés d'acquérir les connaissances, les compétences, les sensibilités et la perspective nécessaires.

La loyauté s'exerce dans les deux sens. Le régime d'emploi de la fonction publique peut soutenir et entretenir, chez les employés, la fidélité à l'égard du bien public et de la confiance du public, plutôt que la recherche de leur avantage personnel. De son côté, l'employeur peut manifester sa loyauté envers ses employés par l'exercice d'un leadership responsable et d'une bonne gestion des ressources humaines, en les aidant à améliorer leurs compétences afin de garantir leur *employabilité* à des postes actuels et futurs.

La transformation de la fonction publique

Les changements de carrière entre les organismes publics et privés sont de plus en plus fréquents. Mais en l'absence de promesses d'emploi permanent de part et d'autre, certains craignent que la fonction publique ne devienne non pas un ensemble de valeurs, de traditions et de principes, mais plutôt un groupe de personnes ou un ensemble de systèmes et de structures de gestion. Ils perçoivent la possibilité d'un amenuisement de la neutralité et de l'indépendance politique.

- Les questions suivantes sont typiques de celles qui pourront être soulevées au cours du dialogue sur ces thèmes :
- Y'a-t-il un conflit entre les valeurs politiques et celles de la fonction publique? (Que peut-on faire pour remédier à la perception de conflit?
 - Comment pourrait-on nuancer les idées de responsabilité, d'obligation de rendre compte, d'obligation de s'expliquer et de blâme pour protéger à la fois les valeurs du régime parlementaire et celles de la fonction publique?
 - Comment peut-on améliorer les lignes de communication pour mieux vous tenir au courant des buts et des plans des ministres?

rendre compte selon lequel le titulaire est tenu d'informer et d'expliquer, mais non d'accepter les conséquences personnelles liées aux décisions; et l'on parle de blâme lorsqu'il s'agit de déterminer si le titulaire a causé le problème directement ou s'il aurait dû prendre des mesures pour l'éviter.

L'obligation de rendre compte et les nouveaux modèles d'organisation

L'avènement de nouveaux modèles de prestation des services a amené certains fonctionnaires à se demander si ceux-ci modifient fondamentalement la responsabilité ministérielle. Le Groupe de travail a constaté qu'il faut prendre grand soin d'établir des ententes claires et précises énumérant les pouvoirs délégués à ces nouveaux organismes, les pouvoirs que l'on conserve, ainsi que les normes de service et les résultats attendus.

Valeurs politiques et valeurs de la fonction publique

L'évolution de la démocratie parlementaire canadienne met en lumière certaines des différences perçues entre les objectifs politiques et ceux de la fonction publique. L'expérience canadienne est qu'une fonction publique professionnelle constitue le meilleur moyen de fournir un soutien loyal aux gouvernements élus qui se succèdent et de satisfaire au processus démocratique. En même temps, l'idée du professionnalisme comprend la nécessité de « dire toute la vérité à ceux qui sont au pouvoir », c'est-à-dire de renseigner pleinement les ministres et les hauts fonctionnaires sur les diverses lignes d'action possibles et sur leurs conséquences potentielles, puis d'accepter les décisions légitimes des ministres.

Le renforcement des valeurs démocratiques semble présenter un défi de communication double en ce sens que les fonctionnaires doivent, d'une part, se demander s'ils expliquent les décisions politiques à leur personnel et, dans l'affirmative, jusqu'à quel point ils le font bien et, d'autre part, faire voir aux membres de leur personnel que leurs points de vue et leurs analyses sont communiqués aux ministres.

1. Le contexte démocratique et le défi de la responsabilisation

Le gouvernement démocratique du Canada repose sur le principe que son organe exécutif élu doit rendre des comptes au Parlement collectivement et individuellement. La plupart des questions de valeurs et d'éthique dans la fonction publique nous ramènent à ce principe de démocratie dans un régime parlementaire. Le Groupe de travail les a trouvées rattachées à trois domaines principaux, soit les conventions entourant l'anonymat de la fonction publique, l'obligation de rendre compte découlant des nouveaux modèles d'organisation et de prestation des services, et la concurrence des valeurs politiques et des valeurs de la fonction publique.

Anonymat de la fonction publique et responsabilité ministérielle

Autrefois, les fonctionnaires offraient de fournir des services professionnels, neutres et impartiaux en échange de l'anonymat [fonctionnaires non comptables envers le public]. Aujourd'hui, ils participent aux réunions de comités parlementaires et à des rencontres avec le public pour expliquer les décisions. Par ailleurs, en raison de la complexité accrue des programmes et des services, les ministres se demandent parfois pourquoi ils devraient expliquer ou défendre publiquement des actes dont ils n'étaient pas au courant. Le Groupe de travail a constaté que les distinctions entre responsabilité, obligation de rendre compte, obligation de s'expliquer et blâme suscitent parfois de la confusion chez les élus, chez les fonctionnaires et chez le public. À son avis, le terme responsabilité définit le domaine à l'intérieur duquel le titulaire d'une charge [qu'il s'agisse d'un élu ou d'un fonctionnaire] agit; l'obligation de rendre compte est un moyen de traduire la responsabilité dans les faits, en obligeant le titulaire à rendre compte de la façon dont les décisions ont été prises et à accepter les conséquences personnelles des problèmes qu'il a causés ou qu'il aurait dû éviter ou corriger; l'obligation de s'expliquer est l'aspect de l'obligation de

Quelles sont les questions à débattre?

Le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique a recensé six questions qui, à son avis, sont à l'origine de l'inquiétude au sujet des valeurs et de l'éthique. Il s'agit du défi de la responsabilisation, de l'emploi et des valeurs, des principes de la fonction publique, des valeurs anciennes et nouvelles, des défis moraux, et du leadership. Ces six questions sont résumées dans les pages qui suivent.

Chacun au sein de la fonction publique aura ses propres préoccupations. Les membres des équipes de travail peuvent commencer par lire ces résumés et déterminer les questions qu'ils souhaitent aborder au début de la discussion.

Vous pouvez commencer par cerner les questions à propos desquelles il existe déjà une entente de principe ou un consensus. Le guide de discussion du Groupe de travail contient quelques études de cas. Vos collègues pourront peut-être faire appel à une tribune de discussion pour préciser où ils se situent par rapport à ces questions. Il pourrait s'agir d'un forum au cours duquel on ne porte pas de jugement et où chacun a l'occasion d'exprimer son opinion.

Une fois que les membres de votre groupe seront prêts à s'ouvrir, ils pourront aborder des questions plus ardues soulevées dans le rapport du Groupe de travail. À cette étape, il faut mettre l'accent sur la recherche d'idées, non sur les jugements ou les critiques. L'analyse peut venir plus tard une fois que toutes les idées ont été rassemblées.

Le Groupe de travail, ne l'oubliez pas, ne prétend pas avoir tout dit sur quel que sujet que ce soit. Son travail peut plutôt lancer la réflexion de votre groupe en clarifiant les questions et les idées et en offrant des points de vue ou des conclusions provisoires pouvant fournir un point de départ à un débat plus poussé.

Les membres de votre groupe seront alors prêts à discuter les questions qui leur posent vraiment des défis dans leur milieu de travail, questions qui, à leur avis, doivent être résolues dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

leurs propres animateurs, tandis que d'autres trouvent plus pratique d'obtenir une aide externe en s'adressant à la Commission de la fonction publique, au Centre canadien de gestion ou à d'autres groupes ou consultants.

(contribuez enfin à la discussion sur les valeurs et l'éthique dans l'ensemble de la fonction publique en communiquant les idées et opinions de votre groupe grâce à la réaction (voir à la fin de cette brochure).

Comment organiser le dialogue en milieu de travail?

D'abord, prenez la responsabilité d'organiser le dialogue et choisissez la façon dont vous allez procéder — demander l'aide de votre superviseur ou de vos collègues, etc. Puis, servez-vous du matériel disponible. Cette brochure sur les valeurs et l'éthique présente les principales questions que vous pouvez aborder d'entrée de jeu. Assurez-vous que chaque participant a son propre exemplaire. Vous pouvez obtenir des exemplaires supplémentaires en communiquant par télécopieur au (613) 943-5520, ou par courrier électronique à l'adresse : leadership@dn-irl.gc.ca.

Proposez ensuite que votre groupe de discussion adopte une formule de réunion appropriée. Parmi les aspects à envisager figurent le lieu de réunion, le temps disponible, le nombre de personnes à inviter et la mesure dans laquelle elles se sentent à l'aise pour s'exprimer ouvertement et honnêtement. Un dialogue honnête nécessite un cadre où les gens peuvent parler franchement de questions difficiles. Une façon de favoriser une discussion libre et ouverte consisterait à demander aux participants de désigner, dans un ordre du jour, les questions de valeurs les plus importantes pour votre organisation.

Donnez le ton. Vous pouvez signaler à votre groupe que, souvent, toute la vérité n'est pas apparente au début et qu'elle se dégage seulement du dialogue lui-même. Vous pouvez encourager et aider les autres à faire preuve d'ouverture et de patience et à se montrer capables d'écouter et d'assimiler, de résister à la tentation de porter des jugements hâtifs, et disposés à suspendre leurs convictions.

Mettez-vous ensuite à l'œuvre. Vous voudrez peut-être désigner un coordonnateur ou un animateur pour assurer un dialogue dynamique sur les valeurs. Certaines organisations ont formé

Pour trouver la technique qui vous convient le mieux, il suffit de les essayer tout à tour. Plutôt que de vous battre avec une méthode qui ne répond pas à vos besoins, vous levez/prenvez le leadership en en proposant une nouvelle à votre équipe.

d'une organisation.

- Les structures d'apprentissage parallèles sont utilisées par les organismes qui veulent établir, en marge de la hiérarchie normale, une structure regroupant diverses composantes et divers niveaux d'une grande organisation. Une structure d'apprentissage parallèle peut être utile à la discussion et aux interventions sur les valeurs. Un coordinateur peut faire appel à une structure d'apprentissage parallèle pour faire progresser la réflexion et atteindre un consensus au sein d'une organisation.

- Les **dialogues** sont populaires auprès des personnes qui veulent faire l'expérience d'une technique qui n'est pas du tout structurée. L'encadrement des dialogues est confié aux membres du groupe, habituellement un petit groupe de volontaires. Ce genre d'encadrement convient bien aux situations où on explore les causes et les résultats des blocages organisationnels. Les membres du groupe peuvent se sentir rejetés, se sentir en situation de conflit, souffrir de l'absence de leurs canaux habituels de communication et chercher à résoudre ces problèmes.
- Les **ateliers** consistent essentiellement en réunions d'une ou deux journées organisées par des organismes de grande taille. Généralement, le groupe est divisé en petits sous-groupes qui font rapport de leurs suggestions et conclusions en plénière. L'atelier se distingue par la présentation, à la séance de clôture, des mesures recommandées aux décideurs, qui s'engagent à y donner suite sans délai.
- Les **journées de réflexion** sont des séances spécialement planifiées, habituellement à l'extérieur du lieu de travail. Elles peuvent être organisées pour des équipes de travail, des comités de gestion, des comités professionnels ou pour tout autre groupe de grande taille. Des facilitateurs et des personnes-ressources de l'extérieur peuvent contribuer à maintenir la dynamique du groupe. Les séances sont souvent organisées annuellement, pour recharger les batteries mentales du groupe.
- Les **discussions dirigées** peuvent convenir à de nombreuses situations, depuis les réunions casse-croûte jusqu'aux retraites. La principale caractéristique de cette formule est l'intervention d'un consultant externe qui connaît bien les techniques d'animation des groupes de discussion. On y aborde souvent des études de cas préparées et présentées par l'animateur en vue de solliciter l'apport de tous les membres du groupe et d'en arriver à des consensus sur les mesures à prendre.

Où et quand la discussion devrait-elle commencer?

L'endroit idéal pour un dialogue sur les valeurs et sur l'éthique est un local commode dans votre milieu de travail. Le meilleur moment est bientôt, voire tout de suite. La durée de chaque séance devrait dépendre des participants et du temps qu'ils veulent y consacrer ou dont ils ont besoin. Vous ne devez pas être vous-même orateur pour amorcer une discussion.

De nombreuses techniques et stratégies peuvent être retenues. Le fait de les combiner donne de la variété et de la spontanéité au dialogue. Certaines personnes préféreront commencer de façon graduelle et passer, au fil du temps, à des séances plus longues et plus denses. D'autres préféreront travailler en interne, dans un environnement réservé à la discussion, où ils pourront se concentrer davantage.

- Les **réunions casse-croûte** sont des séances informelles, pratiquement improvisées, et généralement populaires. Des réunions casse-croûte régulières donnent aux membres de votre organisme l'occasion de se rencontrer à l'heure du déjeuner tout en mangeant des plats préparés à la maison ou des plats achetés. Ils peuvent se rencontrer pendant environ une heure, quelques fois par mois, dans une salle à manger située à proximité. L'assistance à ces rencontres est libre. On s'y attarde surtout aux opinions.

- Les **réunions d'équipe ou du personnel** présentent un point de ralliement commode en milieu de travail. La discussion des valeurs et des questions d'éthique pourrait être un des points à l'ordre du jour, ou l'objet principal d'une réunion spéciale. Puisque la participation à ce genre de rencontre est habituellement obligatoire, il se peut que la discussion soit moins spontanée. Il se peut aussi que, dans un tel contexte, une ou plusieurs personnes, particulièrement les gestionnaires, dominent ou limitent la discussion.

Qui plus est, toute conclusion sur les valeurs émergeant d'une telle discussion sera beaucoup plus susceptible d'être crédible. Etablir le dialogue ainsi permet aux valeurs d'émerger de l'entretien plutôt que d'être imposées d'autorité.

La présente brochure employée, s'il y a lieu, avec *De solides assises* et le guide de discussion qui l'accompagne, est conçue à votre usage, quel que soit le niveau du poste que vous occupez à la fonction publique. Vous n'êtes pas forcé d'attendre les autres pour agir. Vous pouvez amorcer un processus ou lancer une initiative qui conduira à cette discussion.

Qui devrait amorcer la discussion?

Au moment de la rédaction de son rapport, le groupe de travail a senti que les fonctionnaires aient l'impression qu'il ne leur était pas destiné. Son objectif a donc été de stimuler un dialogue qui permettrait à chacun d'évaluer les mesures à prendre pour favoriser sa croissance personnelle. Il a choisi d'attribuer la responsabilité d'amorcer ce dialogue à chacun d'entre nous : cadres supérieurs, cadres intermédiaires, travailleurs de la base, charges d'offrir les programmes et les services, et employés de soutien.

A vous aussi!

Il n'y a pas d'exigence particulière pour ouvrir ce dialogue ou l'alimenter. Une des raisons pour lesquelles les membres du groupe de travail n'ont pas entrepris d'élaborer une liste complète et définitive des valeurs de la fonction publique, c'est qu'ils voulaient que l'enonce ou la synthèse de ces valeurs se dégage des enjeux et des problèmes réels auxquels font face les fonctionnaires d'aujourd'hui.

Une stratégie semblable pourrait vous aider. Les membres du groupe de travail ont admis que tout exercice structuré sur les valeurs, imposé d'en haut, serait sans doute accueilli avec beaucoup de cynisme et de scepticisme.

Si l'on veut endiguer ce scepticisme, il faut d'abord s'attaquer aux problèmes réels auxquels les gens, en chair et en os, sont confrontés. Et les enjeux sont importants, mais il peut y en avoir de solutions partielles à ces problèmes, mais il faut d'abord être honnête. Et, pour tenir un dialogue honnête, il faut d'abord être honnête avec soi-même. Les fonctionnaires doivent pouvoir constater que leurs préoccupations et leurs dilemmes légitimes sont pris au sérieux et se sentir libres de les exprimer et d'en discuter ouvertement. Ils seront alors plus enclins à tenir la discussion et ses résultats pour authentiques et dignes de respect.

Le fond du dialogue

Le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique a reconnu dès le départ que, de l'avis des fonctionnaires, il y avait un hiatus entre les paroles et les actes de leurs leaders. Il s'est donc concentré non pas sur des mots, mais sur des questions réelles comme les suivantes : les fonctionnaires seront-ils régulièrement appelés à comparaître devant des comités parlementaires et blâmés pour leurs actes? La fonction publique adoptera-t-elle les valeurs du secteur privé? La fonction publique de l'avenir aura-t-elle un contrat de travail de courte durée, avec possibilité de renouvellement?

Après avoir examiné ces questions réelles et les autres, le Groupe de travail a constaté que certaines catégories de valeurs et d'éthique étaient utiles pour déterminer l'orientation à prendre. La présente brochure résume son rapport, *De solides assises*, et le guide de discussion qui l'accompagne. Elle expose les grandes lignes des conclusions auxquelles il est parvenu.

De l'avis du Groupe de travail, les ministères, les conseils régionaux, les groupes fonctionnels et tous les niveaux et groupes d'employés ont intérêt à adopter une approche similaire, soit engager un dialogue franc sur les questions qui les préoccupent le plus. Le présent document suggère certains sujets à explorer, mais les plus importants sont ceux qui vous tiennent à cœur personnellement. Nous espérons que le cadre de travail et les idées qu'il contient apporteront un appoint à votre dialogue.

John C. Tait
Président du Groupe de travail
sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique
et conseiller principal du Bureau du Conseil privé

La réaction reçue permettra de ventiler son utilité. Vous voudrez bien prendre quelques minutes pour remplir le questionnaire à fin de la présente brochure. Pensez comment vous percevez les valeurs et l'éthique de la fonction publique et partagez vos expériences en discutant. En procédant de la sorte, vous contribuerez à l'atténuation des buts de *La Règle* et prendrez part au processus de renouvellement de la fonction publique.

sur les valeurs dans leur milieu de travail, vous l'aideront. Elle soulève les enjeux et souleve les questions intéressantes qui en découlent.

Préface

Le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique a mené ses travaux à une époque où de nombreux fonctionnaires remettaient en question les principes étayant la fonction publique et s'interrogeaient sur l'éthique guidant la fonction publique elle-même.

Comme il ne croyait pas que son mandat devait être de définir un ensemble de valeurs pour la fonction publique, il a plutôt choisi de s'inspirer de ce que les gens avaient en tête, de ce qui les préoccupait et les concernait, et d'encourager la discussion dans le cadre du projet *La Relève*.

Le rapport du Groupe, *De solides assises*, visait à combler l'écart qui, aux yeux de nombreux fonctionnaires, séparait leurs aspirations de la réalité. Ce sont les valeurs personnelles qui incitent les gens à s'améliorer et à lutter pour réaliser à leurs aspirations. Une compréhension plus riche et plus complète de ces valeurs peut tous nous aider à bâtir l'avenir sur les traditions et les aspirations les plus exemplaires de la fonction publique.

Le Groupe de travail espère que tous les fonctionnaires, à tous les échelons, trouveront son rapport, *De solides assises*, utile et que celui-ci pourra servir d'assise à l'édification d'autres réalités. La publication de ce rapport n'est certes pas le couronnement d'une démarche, mais plutôt une première étape dans le cheminement progressif vers le renouveau.

Une des étapes de ce cheminement consiste à alimenter une vaste discussion sur les valeurs et l'éthique. C'est pour faciliter un tel dialogue que la présente brochure, fondée sur le rapport intitulé *De solides assises* et sur le guide de discussion qui l'accompagne, a été produite. Elle offre plusieurs suggestions sur la façon dont les fonctionnaires à tous les échelons peuvent participer au dialogue

trouvent sur le site Web du Centre canadien de gestion, à l'adresse <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>, ou sur le site de La Relève, à l'adresse <http://leadership.gc.ca>

La distribution générale du présent résumé de *De solides assises* et de son guide de discussion vise maintenant à élargir la portée de la discussion sur les valeurs et l'éthique. On exhorte les équipes et les groupes de toute la fonction publique à se joindre à ce dialogue. L'encouragement de tous et chacun, dans toute la fonction publique, à amorcer un dialogue avec leurs collègues sur le sens qu'ils attribuent aux termes « valeurs » et « éthique » et sur la façon de les appliquer dans leur milieu de travail.

Peter Harrison

Peter Harrison, Ph.D.
Directeur, Le Réseau du leadership
Été 1998

Avant-propos

La Relève a été mise sur pied en janvier 1997 pour servir de point d'ancrage au renouvellement de l'ensemble de la fonction publique du Canada. Placée sous les auspices du Bureau du Conseil privé et forte de l'engagement des sous-ministres à encourager le changement, elle fait appel à la participation des fonctionnaires de tous les ministères et de toutes les régions.

Le processus de renouvellement et de changement est animé en partie par l'élan donné par les discussions appuyées à tous les échelons de la fonction publique. Pour cette raison, *La Relève* entend un plan de communication ambitieux touchant des initiatives et des idées précises.

La valeurs et l'éthique dans la fonction publique sont au nombre des questions à l'étude dans le cadre de *La Relève*. Ce sujet a été abordé pour la première fois par le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, créé en 1995. Celui-ci s'est penché ouvertement et honnêtement sur les démarches et les préoccupations des fonctionnaires au sujet des valeurs.

La publication, en décembre 1986, du rapport du Groupe de travail intitulé *De solides assises* faisait suite à une période de profond changement dans une fonction publique fédérale dont l'effectif venait d'être réduit par suite des contraintes financières que subissait le gouvernement. Le rapport mettait en lumière la nécessité d'un dialogue ouvert entre les fonctionnaires en vue de débattre en profondeur des valeurs qui les guideront dans l'avenir et, en fin de compte, de réaffirmer celles-ci. Un guide de discussion a en outre été établi afin d'aider les organisations, les leaders et les membres de la fonction publique à entreprendre un dialogue soutenu au sujet des valeurs de la fonction publique, à partir des constatations du Groupe de travail. Les deux documents se

Table des matières

Avant-propos par Peter Harrison	iii
Directeur, Le Réseau du leadership.....	iii
Préface par John Tait	
Président du Groupe de travail sur les valeurs	
et l'éthique dans la fonction publique	v
Le fond du dialogue	1
Qui devrait amorcer la discussion?.....	2
Où et quand la discussion devrait-elle commencer?..	4
Comment organiser le dialogue en milieu de travail?..	7
Quelles sont les questions à débattre?	9
1. Le contexte démocratique et le défi	
de la responsabilisation	10
2. Emploi et valeurs	13
3. Principes de la fonction publique	15
4. Valeurs anciennes et nouvelles	17
5. Défis à relever en matière d'éthique.....	19
6. Le leadership à l'époque du changement	21
Le dialogue continu	23

Nota : Dans la présente publication, les termes du genre masculin utilisés pour désigner les personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 1998

Adresse électronique : leadership@lm-lr.gc.ca

Télécopieur : (613) 943-5520

avez besoin.

Pour obtenir d'autres exemplaires du présent guide, le rapport intégral du Groupe de travail et le guide de discussion qui l'accompagne, prière de communiquer avec Le Réseau du leadership en indiquant vos noms, adresse, numéro de téléphone et le nombre d'exemplaires dont vous

téléc. : (819) 779-2833

tél. : (819) 779-4341

Pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe Communication Canada inc. (G.C.) au :

Le Réseau du leadership est une organisation à structure horizontale ayant mandat de promouvoir, de mettre en place et de maintenir des réseaux regroupant les leaders de toute la fonction publique du Canada ainsi qu'à les aider à relever les défis continus de *La Relève*.

Dialogue sur les
valeurs
et
l'éthique :
Un guide pratique

d'après De solides assises
Le rapport du Groupe de travail sur les valeurs
et l'éthique dans la fonction publique



CA1
LN
- 1998
B72

Government
Publications

La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

Leadership Action Renouveau Énergie L'apprentissage Expertise Valeurs Excellence

Renewal in the Public Service of Canada

La Relève

*A Virtual Showcase
of Key Documents
on CD-ROM*

Le renouvellement dans la fonction publique du Canada

La Relève

*Une présentation virtuelle
des documents clés
sur CD-ROM*



The Leadership
Network

Le Réseau
du leadership

Canada

Foreword

This CD-ROM is the product of a vision for renewing the Public Service of Canada, presented by the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet in her Fourth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service (February 1997). That vision is *La Relève*, the individual and collective commitment of public servants to revitalize their workplace.

Since then, the commitment has been expressed in action at all levels of the public service. With the leadership from the deputy minister community, the support of the *La Relève* Task Force and now *The Leadership Network*, every department, functional group and federal regional council has developed and begun to implement *La Relève* action plans. Central agencies reviewed the system-wide issues as they were identified and found ways to support change. Individuals contributed by participating in consultation sessions and workshops, and, little by little, began to develop new tools and approaches to improve the handling of people issues in their own work units.

The key conceptual documents, the plans and presentations, the progress reports and many of the practical tools developed as a result of *La Relève* are included on this CD-ROM. It will serve as a record of the beginnings of what we hope will be a long-lasting, continuing process of change in the public service, as a learning tool and as a source of ideas and devices to help maintain the momentum.

Renewal has begun in earnest and will not stop. We have taken the first of many steps toward making things work better, toward creating a bias for action in rebuilding the public service. The challenge will be to make this bias grow in the months and years ahead, and to continue moving from commitment, to action, to concrete results.

The Leadership Network would like to thank the many public servants who have answered the call to action, both at the corporate level and in their departmental work units. We have achieved a great deal. Together, we can continue to build a more vibrant and healthy public service for the future.

Peter Harrison.

Peter Harrison, Ph.D.
Head, *The Leadership Network*

Avant-propos

Ce CD-ROM est le produit de la vision du renouvellement de la fonction publique du Canada présentée par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet dans son Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique (février 1997). Cette vision s'est concrétisée par *La Relève*, l'engagement individuel et collectif des fonctionnaires à revitaliser leur milieu de travail.

Depuis, cet engagement s'est traduit par des mesures prises à tous les niveaux de la fonction publique. Grâce au leadership des sous-ministres avec l'appui du Groupe de travail *La Relève* et maintenant du *Réseau du leadership*, chaque ministère, groupe fonctionnel et conseil fédéral régional a élaboré des plans d'action de *La Relève* et les a mis en oeuvre. Les organismes centraux se sont penchés sur les questions touchant l'ensemble de l'administration au fur et à mesure qu'elles étaient soulevées et ont trouvé des moyens d'appuyer les changements apportés. Les fonctionnaires ont apporté une contribution individuelle en participant à des séances de consultation et à des ateliers et, petit à petit, ont commencé à élaborer de nouveaux outils et de nouvelles démarches visant à améliorer la gestion de l'élément humain au sein de leurs modules de travail respectifs.

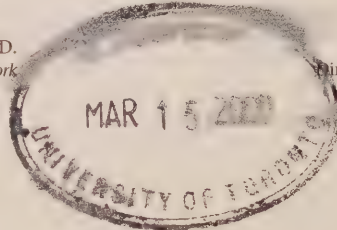
Les principaux documents conceptuels, les plans et les exposés, les rapports d'étape et les nombreux outils mis au point dans le cadre de *La Relève* se trouvent sur ce CD-ROM. Il s'agit donc d'un compte rendu du début de ce qui deviendra, nous l'espérons, un processus durable et permanent de changement au sein de la fonction publique, un outil d'apprentissage et une source d'idées et de moyens qui permettront de poursuivre sur cette lancée.

Le renouvellement a été entrepris avec diligence et ne s'arrêtera pas. Nous avons pris les premières mesures qui nous permettront de mieux faire fonctionner les choses, de prendre parti pour l'action dans le contexte de la reconstruction de la fonction publique. Il reste maintenant à faire accroître ce parti pris au cours des mois et des années à venir, et à continuer de passer de la parole aux actes et à obtenir des résultats concrets.

Le Réseau du leadership tient à remercier les nombreux fonctionnaires qui ont répondu à l'appel, tant dans l'ensemble de l'administration fédérale qu'au sein de leurs modules de travail. Nous avons réalisé de grandes choses. Ensemble, nous pouvons continuer de bâtir une fonction publique saine et dynamique en vue de l'avenir.

Peter Harrison.

Peter Harrison, Ph.D.
Directeur, *Le Réseau du leadership*



Canadian Cataloguing in Publication Data

The Leadership Network (Canada)
Renewal in the Public Service of Canada [computer file]:
La Relève: a virtual showcase of key documents

Text in English and French.

Added title : Le renouvellement dans la fonction publique du Canada, *La Relève*.

Consists of a CD-ROM.

ISBN 0-662-63580-9

Cat. no. CP32-69/1998-MRC

1. *La Relève* (Canada).

2. Civil service reform--Canada.

3. Civil service reform--Management.

I. Canada. Privy Council Office.

II. Title.

JL111.R43 1998

352.63'0971

C98-980205-1E

Données de catalogage avant publication (Canada)

Le Réseau du leadership (Canada)
Le renouvellement dans la fonction publique du Canada [fichier d'ordinateur]:
La Relève : une présentation virtuelle des documents clés

Texte en français et en anglais.

Titre addit : Renewal in the Public Service of Canada, *La Relève*.

Consiste en un CD-ROM.

ISBN 0-662-63580-9

No de cat. CP32-69/1998-MRC

1. *La Relève* (Canada).

2. Fonction publique--Réforme--Canada.

3. Fonction publique--Personnel--Canada.

I. Canada. Bureau du Conseil privé.

II. Titre.

JL111.R43 1998

352.63'0971

C98-980205-1F



	WINDOWS 95, NT4.X	WINDOWS 3.X, NT3.X	MACINTOSH
Installation	From the START menu select RUN and type D:\SETUP.EXE (where D is your CD-ROM drive letter). Press OK and follow the on-screen instructions.	In the PROGRAM MANAGER window select RUN from the FILE menu and type D:\SETUP.EXE (where D is your CD-ROM drive letter). Press OK and follow the on-screen instructions.	Double-click on the READER 3.01 INSTALLER icon to install the software (English). To install the French version of the software double-click on INSTALLATION DE READER 3.01 .
To Run the Application	From the START menu select the program group La Relève and launch the Virtual Showcase program item.	Open the La Relève program group and double click on the Virtual Showcase program item.	Open the La Relève CD-ROM window and double-click on the La Relève.pdf icon.
Quicktime	Double-click on the QUICKTIME INSTALLER icon and follow the on-screen instructions.		
Minimum System	<ul style="list-style-type: none">• 386-486 or Pentium-based personal computer• 8 MB of RAM (16 MB for Windows NT)• 5 MB of hard disk space	<ul style="list-style-type: none">• 386 or 486 based personal computer• 4 MB of RAM• 5 MB of hard disk space	<ul style="list-style-type: none">• Macintosh computer with 68020 processor• Apple System 7.0.x• 4 MB of RAM• 8 MB of hard disk space
	WINDOWS 95, NT4.X	WINDOWS 3.X, NT3.X	MACINTOSH
Installation	Dans le menu DÉMARRER , sélectionnez EXÉCUTER et tapez D:\SETUP.EXE (où D est la lettre de votre lecteur de CD-ROM). Appuyez sur OK et suivez les consignes à l'écran.	Dans la fenêtre du GESTIONNAIRE DE PROGRAMMES , sélectionnez EXÉCUTER dans le menu fichier et tapez D:\SETUP.EXE (où D est la lettre de votre lecteur de CD-ROM). Appuyez sur OK et suivez les consignes à l'écran.	Double-cliquez sur l'icône INSTALLATION DE READER 3.01 pour installer la version française du logiciel ou sur l'icône READER 3.01 INSTALLER pour la version anglaise.
Pour exécuter l'application	Du menu DÉMARRER , sélectionnez le groupe de programmes La Relève et lancez l'icône de Présentation virtuelle .	Ouvrez le GROUPE DE PROGRAMMES La Relève et double-cliquez sur l'icône de Présentation virtuelle .	Ouvrez la fenêtre du CD-ROM La Relève et double-cliquez sur l'icône La Relève.pdf .
Quicktime	Si Quicktime n'est pas encore installé, double-cliquez sur l'icône QUICKTIME INSTALLER et suivez les consignes à l'écran.		
Exigences minimales	<ul style="list-style-type: none">• ordinateur personnel 386, 486 ou Pentium• 8 Mo de RAM (16 Mo pour Windows NT)• 5 Mo d'espace sur le disque dur	<ul style="list-style-type: none">• ordinateur personnel 386, 486• 4 Mo de RAM• 5 Mo d'espace sur le disque dur	<ul style="list-style-type: none">• ordinateur Macintosh avec processeur 68020• logiciel de base Apple® version 7.0.x• 4 Mo de RAM• 8 Mo d'espace sur le disque dur

Renewal in the Public Service of Canada *La Relève*

A Virtual Showcase of Key Documents

This is a *Virtual Showcase* which brings together the thoughts, ideas and action plans of thousands of public servants who are revitalizing an institution in which they take great pride.

This CD-ROM, which updates the version published on July 1, 1997, is both an information archive and a resource containing many useful tools. It has an easy-to-read format (Adobe Acrobat) in both official languages, and a powerful search engine that will help you find the topics of your choice among more than 600 documents and 20,000 pages of text. The commands are simple – discovery is at your fingertips.

Whether you want to become informed about what is happening in public service renewal, develop new skills in human resources management, or find practical tools to help you revitalize your own workplace, this CD-ROM is an indispensable resource.

The Leadership Network

Phone: (613) 996-1353
Fax: (613) 943-5520
<http://www.tln-lrl.gc.ca>

Copies available from:

**Canada Communications
Group Inc.**
Ottawa, Ontario K1A 0S9
Phone: (819) 779-4341
Fax: (819) 779-2833

© Her Majesty the Queen in
Right of Canada, 1998



Le renouvellement dans la fonction publique du Canada *La Relève*

Une présentation virtuelle des documents clés

Vous trouverez dans cette *présentation virtuelle* les réflexions, les idées et les plans d'action de milliers de fonctionnaires qui se sont donnés pour tâche de revitaliser une institution dont ils tirent une grande fierté.

Ce CD-ROM, qui constitue une mise à jour de la version publiée le 1^{er} juillet 1997, est à la fois une archive et une collection d'outils pratiques. L'information y est présentée dans un format facile d'accès (Adobe Acrobat) dans les deux langues officielles, et est accompagnée d'un puissant engin de recherche qui vous aidera à trouver les sujets que vous aurez choisis parmi plus de 600 documents et 20 000 pages de texte. Les commandes sont simples. La découverte est au bout de vos doigts.

Que vous vouliez vous renseigner sur ce qui se fait en matière de renouvellement de la fonction publique, acquérir de nouvelles compétences dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou trouver des outils pratiques pour vous aider à revitaliser votre propre milieu de travail, ce CD-ROM est une ressource indispensable.

Le Réseau du leadership

Tél. : (613) 996-1353
Fax : (613) 943-5520
<http://www.tln-lrl.gc.ca>

Pour obtenir des exemplaires :

**Groupe Communications
Canada Inc.**
Ottawa (Ontario) K1A 0S9
Tél. : (819) 779-4341
Fax : (819) 779-2833

© Sa Majesté la Reine
du Chef du Canada, 1998

Services by / par:

ROMifications
www.romifications.com

